الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥaǧ - Tubirett

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم :علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة(دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)

من إعداد الطالبة:

- حمادي عبلة

تحت إشراف الأستاذ :

- منصر الياس

السنة الجامعية/2013/2012


بسم الله الرحمن الرحيم



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين

اهدي هذا العمل الى :

إلى أمي الغالية التي ساندتني بدعائها و صلاتها

و غمرتني بحبها و حنانها الكبيرين

إلى من ألوذ في حبه ابي العزيز

أمي وأبي

اللذان أوصلاني إلى ما أنا عليه

الآن ادامهما الله لي.

إلى من أهداهم لي القدر

إخوتي وزوجاتهم

أخواتي وأزواجهم

إلى كل أحفاد العائلة والأقارب و الأعمام والأخوال

إلى كل صديقاتي دون استثناء ،

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية

إلى كل من ساندني و ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

عـــبـلـــة



التشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ، ووفقنا الى انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف : **منصر الياس**، الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة
التي كانت عونا لي في إتمام هذا البحث .

ولا يفوتني أن أشكر المؤطر السيد : **نكموش أمقران**
و السيد: مسعود منير ، وكافة عمال مؤسسة التربص .

أشكر كل أساتذة وعمال مكتبة معهد العلوم الاقتصادية اللذين رافقوني في مشواري الدراسي ، وقدموا لي يد العون.

أختم بالشكر الخاص إلى أساتذة اللجنة المحترمة.

عبلة

فهــرس المذكــرة

الأشكال والجداول:

الأشكال:

الجداول :

مقدمة عامة :

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات ، و من ضمنها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج و رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار.

إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية ، فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة. كون ان المعرفة مفهوم ارقى واشمل من مفهوم المعلومة ، فنجد ان المعرفة هي الاستغلال الامثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم و ادراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح اكبر وأوسع من هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة و الإبتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق ، واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الامكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة ، ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ، ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات و اساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الاهداف .

ترتبط ادارة المعرفة ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي ، الذي يعد احد المداخل الادارية الحديثة التي يمكنها التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة . فهذه البيئة تتطلب عدم انعزال التنظيم على نفسه بل يجب ان يسمح نظامه بالمشاركة في التغيرات التي تحدث بها ، واستيعاب التقنيات الحديثة .

فالمنظمة تتعلم كما يتعلم الانسان ، وفي هذا التعلم فان الانسان يكتسب فهما لما حوله في البداية ومن ثم قدرة ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . وتمثل برامج التدريب في المنظمة ومشروعاتها الجديدة عملية تعلم كبيرة سرعان ما تكون في المرحلة اللاحقة الاساس في انشاء معرفتها الجديدة التي تحصل من خلالها على قيمة مضافة جديدة وتكتسب عن طريقها ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها ، ولان المنافسين هم ايضا لديهم برامجهم الخاصة في التعلم واستراتيجيات جديدة، فان المنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وإنما هي تبحث وتجتهد من اجل البحث عن الطرق والأساليب التي تجعلها تحقق تعلما تنظيميا .

ولعل الاهم ان تحقق التعلم الاكثر قيمة في اعمالها ومن خلال تحويل ما تعلمته الى منتجات او خدمات او علاقات او عمليات محسنة او جديدة تصل بها الى السوق بشكل افضل وأسرع مما يأتي به المنافسون ، وهذا بالتأكيد ما يفسر اتجاه المنظمات الى مكافأة التعلم بنفس القدر الذي تكافئ به الاداء العالي فإنهم يبنون للمنظمة اصولها الفكرية والمعرفية ، التي تتجسد في حجم مخزون معارفها او ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تتضمن كل ماتعلمته المنظمة وتستخدمه حاليا او مستقبلا في القيام بوظائفها .

وعليه فان خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعتبر الحل الوحيد للبقاء والاستمرار والقدرة على مواجهة المنافسة ، ومهمة حيوية تركز عليها المنظمة المتعلمة.

منهجية الدراسة :

1- **اشكالية الدراسة :**

أمام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية ،أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح اكثر ، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، في ظل تبني أساليب ادارية حديثة تساعدها على تحقيق النجاح، ومن بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار .لأن رعاية وتنمية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل ستكون في اطار منظمة متعلمة تمتاز بالقدرة على التكيف المتواصل مع المتغيرات.

تعد المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان أحد المؤسسات التي تمثل القطاع الصناعي في الجزائر، بحيث ملزم عليها العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها.وهذا لا يتم إلا بالبحث عم المعارف وبناء قواعد معرفية لها ، وتجديد عمليات التعلم المستمر .

من هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

مـــا هـو دور إدارة الـمعـــرفة فـي بـنـــاء المـنظمـــة المـتـــعـلـمـة ؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ؟

لتوضيح سبل هذا البحث، وتبعا للإشكالية العامة تم الاستعانة **بالأسئلة الفرعية التالية:**

- ماذا نعني بمفهوم ادارة المعرفة؟
- ما المقصود بالمنظمة المتعلمة وما طبيعة علاقة ادارة المعرفة بذلك؟
- كيف تساهم ادارة المعرفة في جعل المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD-SIDET منظمة متعلمة؟

كإجابات مؤقتة للأسئلة الفرعية السابقة ، **نطرح الفرضيات التالية :**

- تمثل ادارة المعرفة مصدرا بناء المنظمة ثروة معرفية تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية .
- تختص المنظمة المتعلمة بالتدعيم والتشجيع على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة .
- لا يوجد اهتمام بالمعرفة والتعلم داخل المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD-SIDET بسور الغزلان .

لمعالجة هذا الموضوع قسم البحث الى ثلاث فصول ، بحيث يتناول الفصل الاول ادارة المعرفة ، ففي المبحث الاول نتطرق الى مصطلح المعرفة ،في المبحث الثاني نجد مدخل الى ادارة المعرفة ، اما المبحث الثالث يتضمن اساسيات تطبيق ادارة المعرفة ، ليتم ختام هذا الفصل بقياس فعالية ادارة المعرفة ومعيقاتها في مبحث رابع .اما في الفصل الثاني نجد عموميات حول المنظمة المتعلمة ، خصص المبحث الاول كمدخل للتعلم التنظيمي ، ويمثل المبحث الثاني اساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته ، ليأتي بعدها المبحث الثالث بعنوان ماهية المنظمة المتعلمة ، اما العلاقة بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة فهي مدرجة في المبحث الرابع . لنختم بحثنا بفصل تطبيقي يتضمن دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD- SIDETبسور الغزلان .

وهذا فقا لثلاث مباحث : فكان المبحث الاول مخصص لتقديم عام لمؤسسة ENAD- SIDET، اما في المبحث الثاني إدارة المعرفة في مؤسسة ENAD- SIDET، لنتكلم بعدها عن مساهمات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ENAD- SIDET في المبحث الثالث .

2-المنهج المتبع:

تم إتباع منهجين، أولهما المنهج الوصفي التحليلي ٱلّذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تمت وفقا لتسلسل منطقي إبتداءا من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، ثم المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات ٱلّتي تم وصفها بناءا على المنهج السابق، ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية .إضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم اعداده بالاعتماد على اسلوب المقابلة .

3- اسباب اختيار الموضوع :

- ضرورة ان تكون المنظمة على معرفة تامة بكل التغيرات التي تحصل في البيئة .
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر .
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة ، فيما يخص المعرفة والتعلم المستمر .

4-اهداف البحث :

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الادارية المعاصرة ، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة ، فإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية ، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق .
- الوصول الى ان عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي اليه من اهداف جوهرية .

- ارادة أي منظمة بان تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى اعطائها اولوية للمعرفة وتسييرها وتخزينها ، وكذا حرصها على عملية التعلم المستمر .
- التعرف على واقع ادارة المعرفة في مؤسسة ENAD- SIDET.
- البحث عن علاقة ادارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة ENAD- SIDET

5- اهمية الدراسة :

ادى الانتقال الى اقتصاد قائم على المعرفة الى الزامية تغيير المنظمات للاساليب الادارية التي تعتمدها في تسيير مختلف شؤونها ، فظهرت ادارة المعرفة كمفهوم اداري تحاول المنظمة تطبيقه لجمع المعارف وتخزينها واستخدامها في تحقيق التميز ، والتكيف مع التغيرات السريعة في ميدان الاعمال ، بالإضافة الى القناعة التامة بأن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة بمستوى ادائها وتطوير نفسها ، ليساعدها ذلك بأن تكون منظمة متعلمة ، وهذا ما تدرسه اشكالية هذا البحث .

6- حدود الدراسة :

كانت الدراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ، ويعود هذا الاختيار إلى :

- كون المؤسسة تنشط في قطاع صناعي حركي يقوم على المعرفة و مبدأ التحسين المستمر.
- المؤسسة لها سمعة طيبة ، وكذا من خلال المعلومات التي جمعت عنها فيما يخص امكانية اجراء بحث ميداني فيها.

اما عن الحدود الزمنية فإن سنة 2013 هي اساس للدراسة .

تمهيد الفصل الأول:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، واستخدامها لمساندة صناعة القرار ، و حل المشكلات، التعلم...الخ ،   وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة ، والمستفيدين من خارجها. يرى عالم الإدارة الأميركي " **بيتر دروكرDRUKER** " أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها ، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر .

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة ،مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع و تنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

طبقا لما سبق تم اختيار هذا الفصل تحت **عنوان إدارة المعرفة،** لمحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث.

المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة

المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الرابع : قياس نجاعة إدارة المعرفة و معيقاتها

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.
وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة ، ومن ثم استنتاج خصائصها ، وكذا إبراز الأهمية البالغة لها ، ومختلف أنماط المعرفة ، ثم نختم هذا المبحث ، بالتطرق إلى دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

1-تعريف المعرفة :
المعرفة لغةً بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، ولمعرفة : إدراك الشيء على ما هو عليه.
أما المعرفة اصطلاحا فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

- ✓ في قاموس أكسفورد : "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ."

وفي الفلسفة تدل على أنها "تصور مجرد واسع."[1]

- ✓ المعرفة هي: "فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة ، فهي تعبر عن معرفة –كيف . وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد)."
- ✓ كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها."[2]
- ✓ "المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، و القيم، و المعلومات السياقية و بصيرة الخبراء،التي تقدم إطارا عاما لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة.فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و غالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ، ولكن ايضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد ."[3]

---

[1]: غسان عيسى ، إبراهيم العمري ، **دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ، ص8.

[2]: عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص25

[3]:عبد الله وليد المدلل ، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء** ، لنيل شهادة الماجيستار ،كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2012 ، ص22.

- "المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم." [1]
- كما يشار إليها على أنها "ما هي إلا عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة فالحكمة وحسن التقدير." [2]
- "المعرفة بأنها عبارة عن "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة."[3]

- "المعرفة هي مزيج من الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، والبصيرة والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في أذهان **knowers**. في المنظمات،و في كثير من الأحيان تصبح جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو مستودعات ، ولكن أيضا في إجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات، والمعايير."[4]

من خلال التعاريف السابقة ، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معان ومفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه << عصر المعرفة >> ، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر ، والمخزنة في بطون الكتب ، والمراجع .

وعلى هذا الأساس فان :"المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات و القدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة. "[5]

[1]: سليم الحسينية، **نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الورا ق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2002، ص265.

[2]: المرجع السابق ، ص 266.

[3]: إيمان سعود أبو خضير ، **تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات "**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص7.

[4]: Pietro Evangelista, P, Esposito, E, Lauro, V and Raffa,, "**The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms**", *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 1,2010,p34.*

[5]: عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص22.

1- لمعرفة :

تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي[1] :

- المعرفة هي فعل إنساني، والتطبيق
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير؛
- متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى أخر؛
- الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا؛
- التنظيم :المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها ؛
- البحث عن الأسباب : التسبب والتعليل يهدفان إلى دفع الإنسان إلى معرفة أسباب الظواهر، والتحكم فيها على نحو أفضل ؛
- المعرفة شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في أن واحد؛ذاتية لأنها مخزنة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه ،والوقت ذاته تعد موضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد، اي عندما توجد في المراجع ، والكتب والوثائق .
- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من اجل التقدم والرقي .

2-هرمية المعرفة:

تتمثل مستويات هذا الهرم في :

- **البيانات** : هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول الى معلومات .[2]
- **المعلومات**: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين
- **المعرفة** : المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شئ محدد
- **الخبرة** : مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة ، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر.
- **القدرة:** وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة.[3]

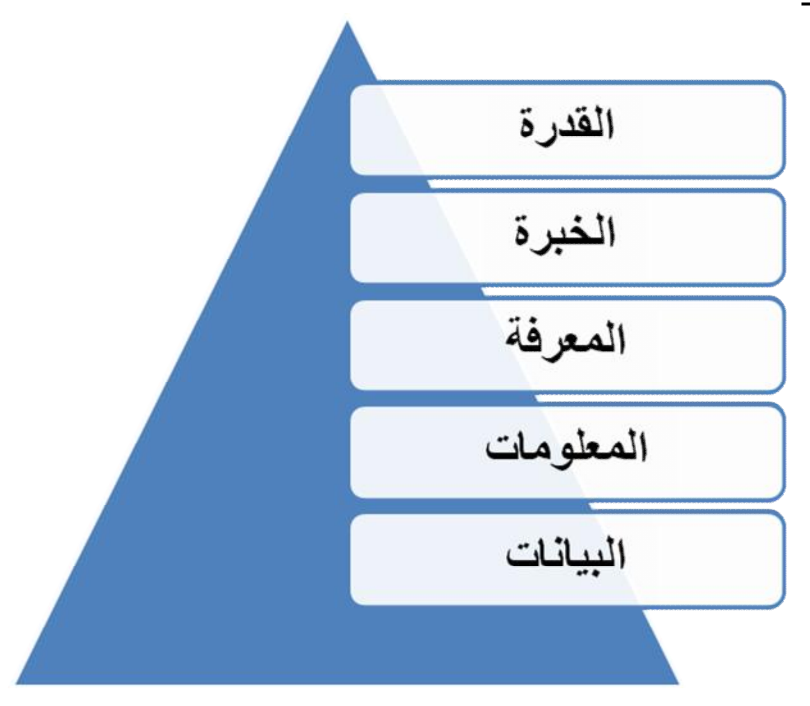
[1]: محمد عوادات احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص22-23.

[2]: Rainer&Cegielsk, **introduction to information systems**, 3rd edition , john wiley & sons,Inc,2009,p148.

[3] : Marquardt, Michael, J. " **Building the Learning Organization**: **Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**", U.S.A, Davis-Black publishing Company, 2000, p23.

وهذا ما سيتم شرحه في الشكل التالي:

الشكل رقم01: هرمية المعرفة



Source: Marquardt, Michael, J. " **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**", U.S.A, Davis-Black publishing Company,2002,p23.

فالمعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من القوة التنافسية للمنظمة ، ليس هذا فحسب ، بل إن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة knowledge workers وإنتاجيتهم ، وهذا مايو حي بمدى أهمية المعرفة ومصادرها ، والتي سيتم توضيحها في المطلب الموالي .

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها

1- أهمية المعرفة:

- تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية .
- ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛

- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها ؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة؛
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها ؛
- تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لايخضع لقانون تناقص الغلة، وإنما لاتعاني من مشكلة الندرة ، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة ارخص أو بدون تكلفة إضافية .[1]

2-مصادر المعرفة:

- – إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمو ر تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه فان أهم مصادر المعرفة هي[2]:

1-المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2-المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية : الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار ، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

- مما لا شك فيه ، هو استحالة إيجاد المعرفة في قالب واحد ثابت ، وهذا ما سيتم معالجته في العنصر الموالي من خلال إيضاح الأشكال أو التصنيفات المتعلقة بالمعرفة .

---

[1]: عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

[2]: إسماعيل سالم منصور ماضي ، **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة "**، لنيل شهادة الماجيستار ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2010، ص35.

المطلب الثالث: أنماط المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها .وعليه فيمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسين هما:

- **المعرفة الظاهرة او الصريحة : Explicit Knowledge**.
- **المعرفة الضمنية : Tacit Knowledge**.

1-المعرفة الظاهرة:(Explicit Knowledge):

تشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية .[1]

وتعرف أيضاً بأنها :المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها .[2]

2- المعرفة الضمنية(Tacit Knowledge):

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات . وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.[3]

---

[1]: إيمان سعود أبو خضير ، مرجع سبق ذكره ، ص8.

[2]: محمد عواد احمد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص40.

[3]: عليان ربحي مصطفى ، **إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص81.

– وهناك من يرى بأنها معرفة – كيف؟ والتعلم المختزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل :الإدراك، والبصيرة، والخبرات. وتتصف المعرفة الضمنية بأنها :شخصية ذاتية، من الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين.[1]

ويشير(**HISLOP**) إلى أن لكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: hislop, D, **knowledge management in organizations,** oxford university press, new York, 2009, p23.

من الجدول السابق، يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن هذه الأخيرة تكون ظاهرة و يمكن كتابتها وترميزها وتوثيقها، في حين أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها وتداولها.[2]

بالرغم من وجود أنماط للمعرفة ، إلا أن هذا لايمنع من أن للمعرفة دورة حياة ، أو مايطلق عليها بدورة اكتساب المعرفة ، إضافة إلى أن توفر المعرفة يكون من ورائه عوامل تؤثر في الحصول على المعرفة داخل المنظمة ، وبالتحديد هذا هو محتوى العنصر الأخير من هذا المبحث .

المطلب الرابع :دورة حياة المعرفة

1- دورة حياة المعرفة:

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي[3] :

[1]: إيمان سعود أبو خيضر ، المرجع أعلاه ، ص8.

[2] : Hislop, D, **knowledge management in organizations**, oxford university press, New York, 2009, p23.

[3]: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، محمد احمد اسماعيل ،كاتب في مجال التطوير التنظيمي ، 2012

*النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات،وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر،الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما حذا بالعديد من حكومات العا لم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

*استيعاب المعرفة:ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية،ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة،ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

*توظيف المعرفة:وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها،وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

*توليد المعرفة:وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية،وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية،وتتم في هذه المرحلة عملية المزاوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

- و هناك من يرى أن المعرفة لها دورة حياة نمطية ومراحلها هي:[1] même remarque

1- **الترميز.**

2- **التجريد.**

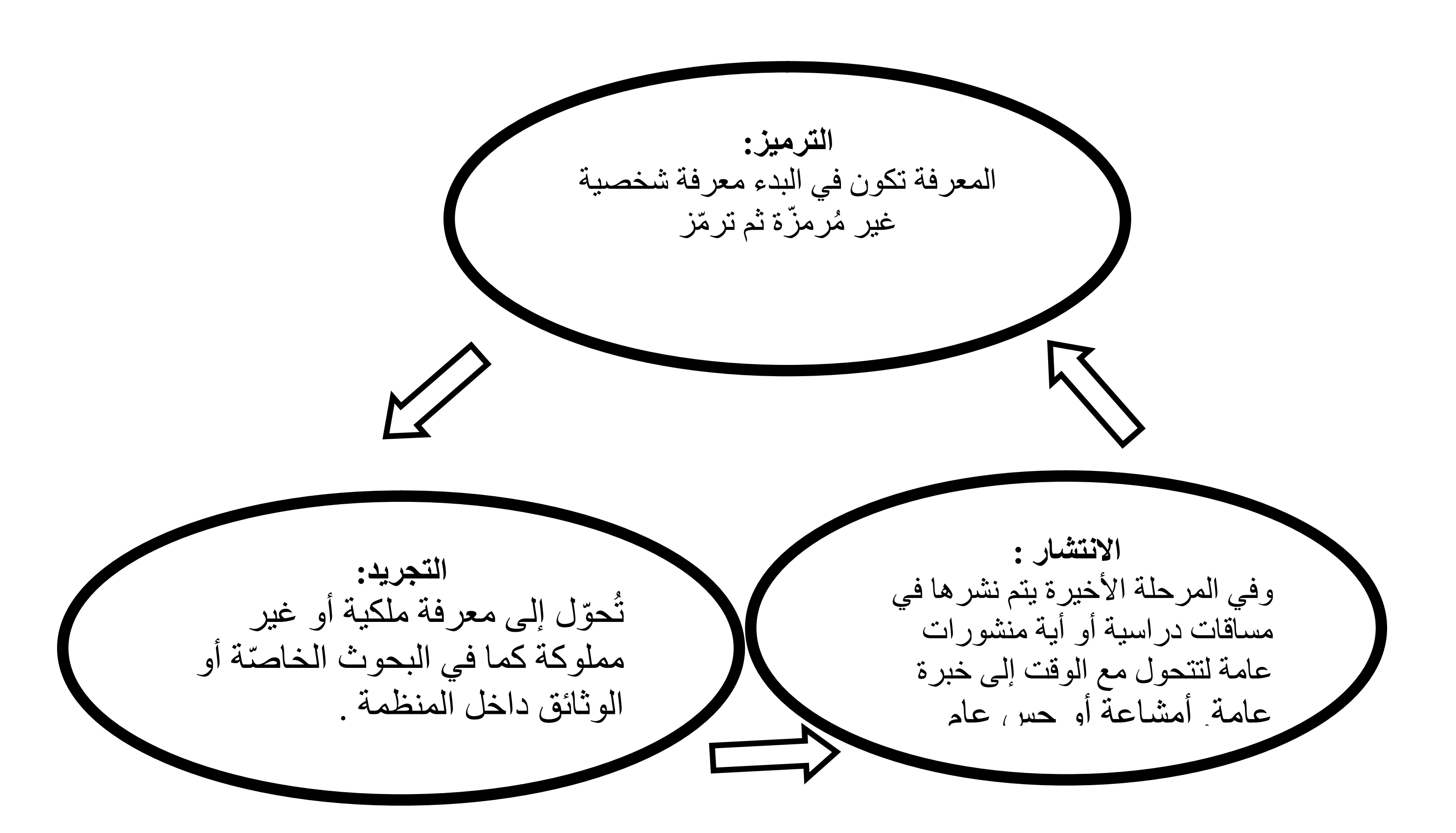
3- **الانتشار**

www.hrdiscussion.com/hr45021.html, ، 10/02/2013, 10^h: 05

[1]: عبير الفاعوري، www.uop.edu.jo/Material/171919822010.ppt, 27/02/2013, 18^h:45

يمكن تلخيص دورة حياة المعرفة في الشكل الموالي :

الشكل رقم(02): دورة حياة المعرفة



المصدر : عبير الفاعوري، www.uop.edu.jo/Material/171919822010.ppt, 27/02/2013, 18h:45

- هناك ملاحظات عديدة على دورة حياة المعرفة وهي:[1]

أولا : إن المعرفة في بعض المجالات أصبحت ذات دورات أقصر بكثير مما تشهده في دورات حياة المنتجات أو الخدمات في المجالات الأخرى (مثلا تتقادم البرمجيات بسرعة أكبر من تقادم أجهزة الحاسوب).

ثانيا: إن ثمة معرفة عملية تتعلق بالقوانين (قانون نيوتن أو قواعد المنطق..) أي تتسم بدورة حياة مفتوحة نامية (نظرية ماسلو قادت إلى تطور نظريات أخرى في الدافعية)

ثالثا : ولعل الأهم الأول هو أن دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال في قسمها الأكبر تتعلق بتطوير المنتجات / الخدمات أو العمليات / التكنولوجيا أو الأساليب الجديدة. لهذا فإنّ الشركات تميل إلى تحويل معرفتها إلى براءة اختراع من اجل حمايتها من التقليد غير المشروع أو تحويلها الى الميدان العام كمعرفة او خبرة مشاعة.

[1]: ، المرجع السابق .

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي ، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي ، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات ، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب ، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة ، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث بتعريفها وتطورها ، ومختلف المناهج المتعلقة بها ، مع التركيز على عناصر إدارة المعرفة وأهميتها ومبادئها .

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد**KARL WIIG** في عام 1986وتطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولازال هذا المفهوم في طور التطور.

- تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م,
- أشار ادوارد فراينبوم **Edward Freignebaum** إلى عبارته الشهيرة ''**المعرفة قوة Knowledge Is Power"** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه ''هندسة المعرفة "Knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر, نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو ''إدارة المعرفة "Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها, كمثال, تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة[1].
- في منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشأت في عام 1989م، و شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة لمعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.

و مما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخد يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة .[2]

[1]: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره .

[2]: بوركوة عبد المالك ، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستار في علوم التسيير ، ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2011/2012،ص7.

تعريف إدارة المعرفة : يمكن ذكر هذا وفق مجموعة من التعاريف هي :

- " هي العملية التي تقوم من خلالها المنـظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ." [1]
- "هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من اجل توليد قيمة للمنظمة."[2]
- "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة ، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون ." [3]
- "إن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلل الابتكار والتطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة. "[4]
- "إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة ."[5]
- إدارة المعرفة هي:"هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها ، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الانشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات، التعلم التنظيمي ،التخطيط الاستراتيجي ."[6]

---

[1]: غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي ، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات** ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 179.

[2]: المرجع السابق ، ص 179.

[3]: عبد الستار علي واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

[4]: ، المرجع السابق ، ص27.

[5]: نجم عبود نجم ، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** ، الطبعة الثانية ، الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 92.

[6]: سمراء كحلات، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستار في علم المكتبات ، منتوري كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات ،جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر ، 2009 – 2008،ص54.

2–العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة :

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة ، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية[1] :

2-1 **العوامل الخارجية** : وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ، و لا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والاستجابة لمتطلباتها ، واهم هاته العوامل مايلي :

2-1-1-**العولمة** :التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية ، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول ، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لاتستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية ، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية .

2-1-2- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك**: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات .

2-1-3- **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

2–1–4–زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد : حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك ، والمنافسة العالمية ، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات ، وإشراك الموردين في ذلك ، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها .

2–2 العوامل الداخلية :وتتوفر هاته العوامل داخل المنظمة ، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي[2] :

2-2-1– **حدوث اختلالات في فاعلية المنظمة** : من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات ، وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لايتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم .

---

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم** ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،ص107-108.

[2]: المرجع السابق ، **ص108**.

2-2-2-**تزايد القدرات التقنية** : أسهمت الإمكانات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات* ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك .

2-2-3- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

- كما أن لإدارة المعرفة عوامل أثرت في تطورها ، فلها كذلك مفاهيم ذات علاقة بها ، بحيث أن إدارة المعرفة تختلف عن هاته المفاهيم ، وهذا ما سنقدمه لاحقا في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة

لتفادي الغموض واللبس بين بعض المفاهيم ومفهوم إدارة المعرفة ، فانه من المستحسن شرح كل مفهوم على حدى ، وهذا كمايلي :

- إن إدارة المعرفة ليست الهندرة (الهندسة الإدارية) وهي مايعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية . فإدارة المعرفة هي التغيير المستمر الموجه للمستقبل ويتضمن العاملين بشكل أساسي ، في حين أن الهندرة موجهة تجاه العمليات وطرق العمل وبشكل جذري لوضع عمليات وطرق عمل جديدة .
- إدارة المعرفة نشاطات موجهة لخلق المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب وبطريقة مخططة ومدروسة في المستويات التنظيمية كافة، و التغيير الذي سيتم إحداثه اتجاه تعزيز الوضع التنافسي، كمحاولة تقوم بها المنظمة لإضافة قيمة تنافسية لها.
- إدارة المعرفة ليست تخصصا أكاديميا أو كفرع من فروع العلم بل هي مساع متنوعة وميادين دراسة متكاملة وإدارة عمليات تحكم ونشر المعرفة والانتفاع بها بهدف تحسين النوعية وزيادة الربحية والتطوير المستمر.
- إدارة المعرفة ليست ادعاء فلسفي أو موضة أو نوع من الترف الفكري بل هي الأصل والجوهر في قلب المنظمة، وتظهر النتائج بشكل ملموس.
- إدارة المعرفة ليست رأس مال فكري ، حيث أن الفكر هو قدرة بشرية تتم بواسطة العقل وفيها حقوق ملكية وفكرية وحقوق مؤلف ، وهي نتيجة التفاعلات والنشاطات العقلية ، أما إدارة المعرفة فهي نشاطات منظميه أو مؤسسية تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها وحقوق الملكية هنا للمنظمة مثل العلامات التجارية .[1]
- عندما نقول إدارة المعلومات، فإننا نقصد التعامل مع كل ما يتصل بالمعلومات، إنتاجا وتسجيلا، ونشرا، وتجميعا، وتنظيما، واختزانا، واسترجاعا، واستثمارا، وذلك في سياق تخصصي أو مهني أو اجتماعي، أو ثقافي معين .ونحن على هذا النحو نتعامل مع ظاهرة المعلومات أو قضايا المعلومات بمدخل شامل متكامل، بما ينطوي عليه ذلك من تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة، وقياس الأداء والتقييم، وما يمكن أن يترتب على ذلك من مراجعة

*: تقنية المعلومات و تعني تكنولوجيا المعلومات: و هي العلم الذي يهتم بجمع وتخزين وبث مختلف أنواع المعلومات.

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، المرجع السابق ، ص70.

- و تطوير[1].فالمعلومات يمكن أن تصبح معرفة بعد الاستخدام البشري لها بطريقة تؤدي إلى قيمة ، فالمعرفة يمكن ملاحظتها بشكل معلومات داخل النشاطات وهي كذلك ليست بيانات .
- إدارة المعرفة ليست محصورة بجمع البيانات من مصادرها المتعددة وترشيحها وتبويبها و عمل قاعدة بيانات يسمح بالدخول إليها الاشخاص محددين ، فإدارة المعرفة هي مفهوم جمعي لمدا خيل المنظمة التي تشكل لب المعرفة .
- إدارة المعرفة ليست شبكات رقمية، حيث أنها تتحدث عن تحسين العمليات الاقتصادية مع الناس والتقنية والاعتماد على العقل البشري والتكنولوجيا الفعالة توسع إدارة المعرفة ولا بد أن يكون البشر في المعادلة من البداية حتى النهاية لاستخدام التقنية بشكل فعال.
- إدارة المعرفة ليست حول امتلاك المعرفة حيث انه لايمكن الاستيلاء على المعرفة بالكامل ، إذ تظهر مشاكل الجمع والتوزيع والاستيعاب و التعاون مع الأطراف المعنية والثقافة التنظيمية ، فلا بد من توجيهها جميعها منذ البداية .
- المعرفة الإدارية ، إذ تشير إلى ذلك الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة التي أفرزتها المدارس الفكرية الإدارية ابتداء من المدرسة الكلاسيكية وانتهاء بالمدارس الحديثة مرورا بالمدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية ، حيث صيغت المعرفة على شكل مبادئ وأفكار وفرضيات ونماذج ونظريات ، ويشمل نطاق المعرفة الإدارية ايضا الموضوعات الرئيسية مثل معرفة المنظمات والسياسات والقيادة والقرارات والتشريعات ذات العلاقة ، ويمكن القول أنها تشمل جميع ما قيل وما سوف يقال وما كتب وما نشر وما سوف يكتب وينشر ويخزن ويوزع بآي شكل كان حول الإدارة ، إذ يدخل ضمن المعرفة الإدارية .
- الإدارة بالمعرفة ، حيث تشير إلى الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة بالنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة في انجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ، وبالطبع أن يتولى الإدارة أشخاص مؤهلين علميا وعمليا .[2]

---

[1] :Bjorneborn, Lennart & Ingwersen, Peter. **Toward a basic framework for Webometrics**. *JASIST*, vol. 55, no. 14; 2004. p. 1216-1227

[2]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، المرجع أعلاه ، ص71.

المطلب الثالث: مناهج وعناصر إدارة المعرفة

1- مناهج إدارة المعرفة:

يمكن تصنيف مناهج تعريف إدارة المعرفة كالأتي[1] :

***المنهج الوثائقي**:هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

***المنهج التقني** : وعلى وفق هذا لمنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الانترنيت والبريد الالكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني .

***المنهج الاجتماعي** : وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما ، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم .

***منهج القيمة المضافة**: ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية .

***المنهج المالي**: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوسا.

***المنهج المعرفي**: يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدرا للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة –كيف، فضلا عن الدور السائد لتقنية المعلومات.

***منهج العملية**: يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية ، لذا فان إدارة المعرفة تعد منهجا للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها .

- عليه فان إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها

هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة.

---

[1]: محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص58- ص59.

2- عناصر إدارة المعرفة:

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية [1]:

- **المحتوى:**

وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.

- **التكنولوجيا:**

وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

- **العمليات:**

وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

- **الأفراد:**

تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها. بسبب قدرتهم على الردّ السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة و سرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التّكنولوجيّات الحديثة. والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطّريق الذي أُستخدم لإدارة خلق معرفة جديدة .

يمكن ان نذكر عناصر اخرى لإدارة المعرفة كمايلي[2] :

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة ؛
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة ؛
- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها ؛
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات ؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة ؛
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

---

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص77.

[2]: المرجع السابق ، ص77.

المطلب الرابع: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة

1-أهمية إدارة المعرفة:

تأتى أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي[1]:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

[1] : Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model**: **Activities for Competitiveness**, Schema Press, Arlington , Tixas, 2001,p77.

2-مبادئ إدارة المعرفة:

تتمثل مبادئ ادارة المعرفة فيما يلى[1] :

المبدأالاول:إدارةالمعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية):

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى . فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلى :

- الحصول على المعرفة:إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة .
- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة ؟كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة .

وإذا رغبنا فى تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماما مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة فى المنتجات والخدمات .

المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشرى هو الأداة التي يوصى بها في ذلك .

وعلى الجانب الأخر فإن نظم الاتصالات والحواسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيح بيئى من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

المبدأ الثالث : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة:

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسئوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة .[2]

[1]: ممدوح عبد العزيز رفاعي، **الإدارة الاستراتيجة للمعرفة** ،كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007، ص17.
www.dr-mamdouhrefaiy.com/.../estrategiet_elm3r, 15/2/2013, 17 :20.

[2]:ممدوح عبد العزيز رفاعي ، المرجع السابق ، ص17.

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أى شخص آخر . ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

المبدأ الرابع: فوائد إدارة المعرفة: هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة ، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين .كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً.ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردى ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

المبدأ الخامس : مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون غير طبيعية Unnatural acts

: يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة ؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني ؟ .

فإذا رغبنا في أن نكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين . وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء .[1]

المبدأ السادس :إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي:

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ،وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر .

المبدأ السابع : الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية :

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً ، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام ، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات ، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا .

---

[11]: ممدوح عبد العزيز رفاعي ، المرجع السابق ، ص 18 .

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية .

- فشركتي تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.

المبدأ الثامن : إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية ، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً . ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة ، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة .

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة ، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعدلها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة .

المبدأ التاسع : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي:

من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب ؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم ؟ .

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها ، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة ، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدى وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدى عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم ، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة .[1]

[1]: ممدوح عبد العزيز رفاعي ، المرجع السابق ، ص 18 .

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

بعد التطرق في المبحث السابق عن مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم ، فانه لا يزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة ، وهذا ما يشمل الأهداف التي تعكس مدى أهمية إدارة المعرفة ، عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم وتنظيمها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة و الإبداع، لتحقيق هذا يستدعي الأمر الاطلاع على أهم متطلبات وأدوات تطبيق إدارة المعرفة،ومراعاة نماذجها ، والتعرف على أهم مجالات استخدام المعرفة ، ووظائفها ، وفي إطار اختيار جيد لإستراتيجية ملائمة تضمن التطبيق الجيد لإدارة المعرفة.

المطلب الأول أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة

1- **أهداف إدارة المعرفة**: هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:[1]

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

[1]: إيمان سعود أبو خضير، مرجع سبق ذكره ، ص10.

- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

3- **متطلبات إدارة المعرفة** :

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة،وفيما يلي شرح لهاته المتطلبات :

2-1-الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول اين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الان ، و كيف ستكون في المستقبل. نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي[1] .

2-2- الهياكل التنظيمية:إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق ايضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .[2]

2-3- القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.[3]

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها **نظرية فيدلر**: النظرية الظرفية **Fiedler**

---

[1]: عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011، ص17.

[2]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

[3]: المرسى نبيل ، **السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2005 ، ص 551.

Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان [1]. وبالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinatorأو مسهلون Facilitatorsأو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: **القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر**.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

2-4- تكنولوجيا المعلومات:هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.[2]

فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية .فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسبJUST IN TIME[3].

بالإضافة إلى باقي المتطلبات ، يضيف الملكاوي ضرورة توفر المتطلبات التالية [4]:

- الالتزام الاستراتيجي المستدام : يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة ، ولابد أن يشجع المدراء جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة ، وهنا يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة ، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات

[1] Robbins, Stephen, "**Essentials of Organization Behavior**", New Jersey : prentice Hall,2000,p.131.:

[2]: صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان** قابوس، البصائر مجلة علمية ، العدد 1، عمان ، 2008،ص68.

[3] : Davenport, T., and Glaser, J, **Just-in-time delivery comes to knowledge management**, Harvard Business Review,2002,p 107.

[4]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص87-88.

والمعارف ، وتقع على مدير المعرفة مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك .

- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين ، وهذه مبنية على أساس أن منظمات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) ،وتكون سلاسل قيم يكون فيها لكل منظمة زبائنها وقيمهم المنظمية وتكون المنظمة نفسها زبون لدى منظمة أخرى . وبالطبع فان هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها ، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة ، وهذا مايفسر إنشاء العديد من المنظمات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن ، من اجل اكتسابهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسل وأيضا لتسهل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المنظمة.
- إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم ، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرارات .

- التعرف على أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيق إدارة المعرفة ، بل لا بد من الحاجة للفهم الجيد لأدوات إدارة المعرفة ونماذجها ، واستخدامها بشكل فعال ينعكس إيجابا على المنظمة ، ويعزز من قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال،وهذا ما تم اختياره لمعالجته في المطلب الثاني .

المطلب الثاني:أدوات ونماذج إدارة المعرفة

1- أدوات إدارة المعرفة:

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة ، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية ، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية ، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة* ، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها .

وعليه فان من أدوات المعرفة مايلي :

- **العقل البشري** الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.
- **تقنية المعلومات** ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة .ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة **الأول** مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب

*: system d' expert هو فرع من فروع الذكاء الاقتصادي ، يهدف إلى نمذجة الخبرة البشرية في مجال معرفي معين ، قصد حل المشاكل بطريقة آلية وذلك بالاعتماد على احدث ما توصلت إليه التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات .

أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، **والثاني** مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتحديدها.[1]

2- نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لادارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وانشطة إدارة المعرفة في المؤسسات وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق اهدافها حل مشكلاتها ، وحتى تتماشى مع متغيرات العصر . ونعرض فيمايلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات :

2-1-النموذج الأول: نموذج Duffy: اقترح نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه **بالشكل رقم 03**منطلقا من ان المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والافراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل ،التي تنتج السلع والخدمات ، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة ، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ، ودعم واسناد الأعمال وتوليد العوائد والتاكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها ، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي :

-اكتساب المعرفة .

-عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب و الرسم).

- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).

- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).

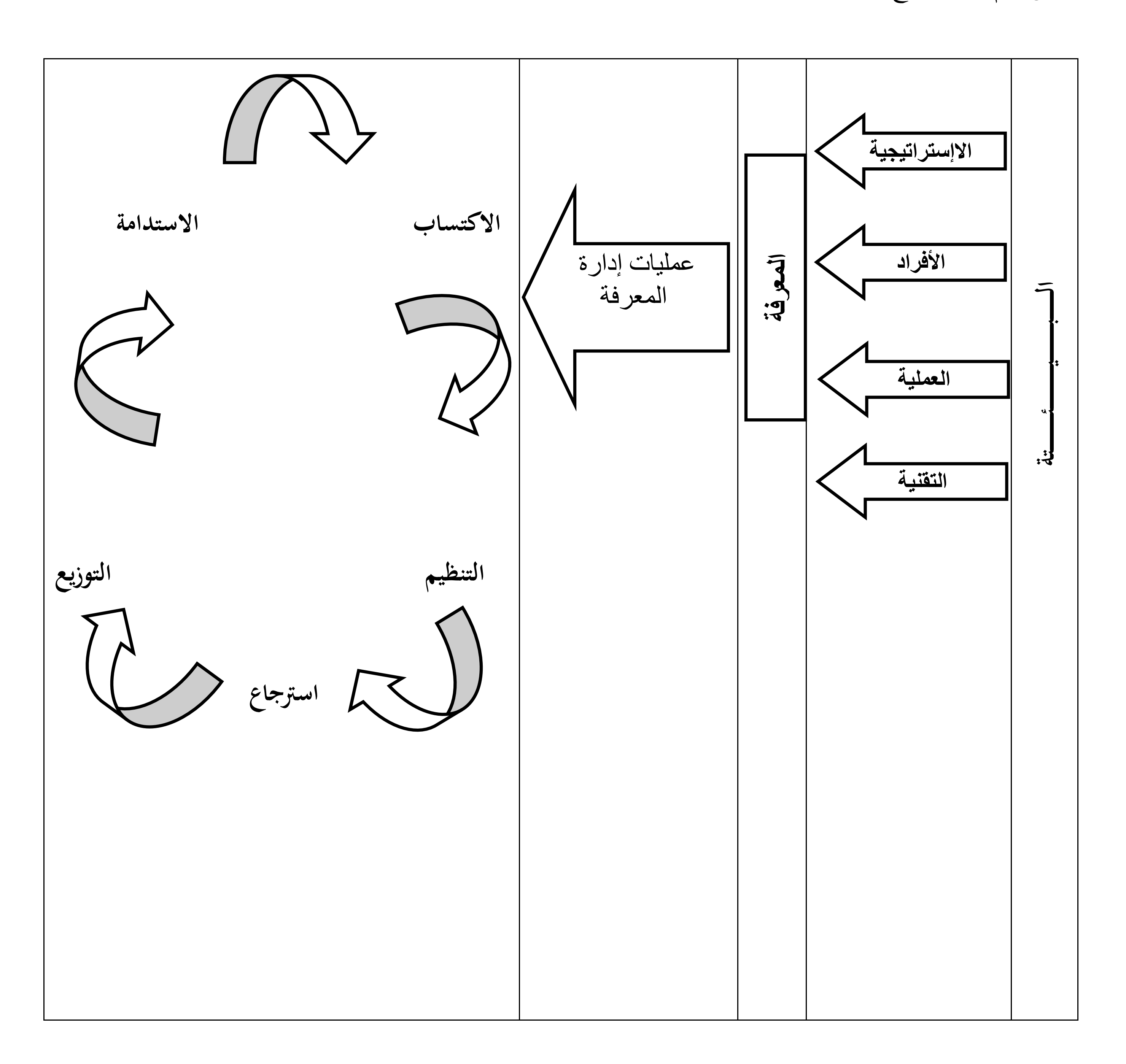
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).[2]

[1]: ابراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص113-114.

*: system d' expert هو فرع من فروع الذكاء الاقتصادي ، يهدف إلى نمذجة الخبرة البشرية في مجال معرفي معين ، قصد حل المشاكل بطريقة آلية وذلك بالاعتماد على احدث ما توصلت إليه التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات .

[2]:: Duffy, Jan, "**Knowledge Management: To Be or Not to Be?**", Magazine article from Information Management Journal, Vol. 34, No. 1,USA, 2000,p67.

الشكل رقم03 : نموذج إدارة المعرفة حسب **Duffy**



Source: Duffy, Jan, **"Knowledge Management: To Be or Not to Be?"**, Magazine article from Information Management Journal, Vol. 34, No. 1,USA, 2000,p67.

2-**النموذج الثاني**: نموذج Jennex & Olfman يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظام ادارة المعرفة، وتتضمن ابعاد النموذج مايلي :

-جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

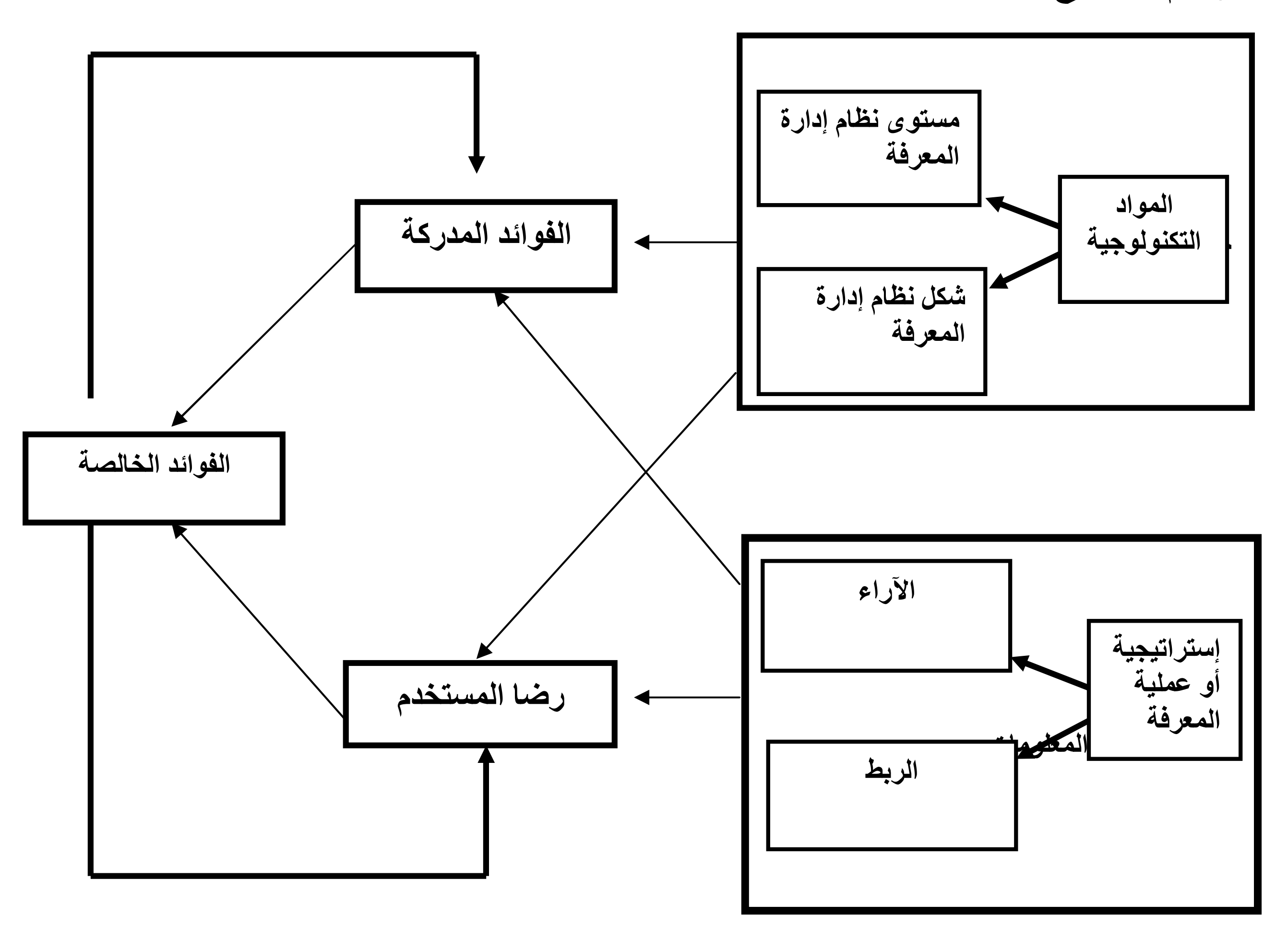
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة للجميع .

-رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدميه .

- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والاثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة ككل .

- الاثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة ادائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل .وهذا ماهو موضح في الشكل الموالي[1] :

الشكل رقم04:نموذج Jennex & Olfman



المصدر : نضال محمد الزطمة ، **ادارة المعرفة واثرها على تميز الأداء**،رسالة لنيل شهادة الماجيستار ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين ،2011،ص93.

المطلب الثالث: مجالات ووظائف إدارة المعرفة

يحتاج الاستخدام الجيد لأدوات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة، واهم الوظائف التي تقوم بها.

1- مجالات إدارة المعرفة:

[1] : نضال محمد الزطمة ،**ا دارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**،رسالة لنيل شهادة الماجيستار ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين ،2011،ص38

أن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فان المعرفة تستخدم بكل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فان أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي[1]:

-اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

-التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فان المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.

-تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

-الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

-إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة .

-مجالات البحث والتطوير.

كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:

-مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية ...الخ)

-تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة.

-تسيير الأزمات.

-المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات.

-المنظمات متعددة الجنسيات.

-تسيير العمليات بين المصالح والمديريات.

2- وظائف إدارة المعرفة:

تعتبر وظائف إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التتابعية التي تكمل بعضها بعض ، فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز التي تليها إلا أن عمليات إدارة المعرفة تتآلف من أربعة أنشطة والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 02: وظائف ادارة المعرفة

تحديد المعرفة	يضمن هذا النشاط اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المنظمة ، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها .
اكتساب المعرفة	ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق الأزمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة

[1]: المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره .

	عملية الاكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المنظمة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية
المشاركة في المعرفة	أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات الأزمة لتوفير الموارد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الرسائل الالكترونية .
تخزين المعرفة	وتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها.
مشاركة المعرفة	وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تيسير عملية توصيلها إلى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها ، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما المسؤولية والفرصة ، لان المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها والاستفادة منها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة .

المصدر : غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياني ، مرجع سبق ذكره ، ص181-184.

المطلب الرابع : **استراتيجيات إدارة المعرفة**

1-إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة :

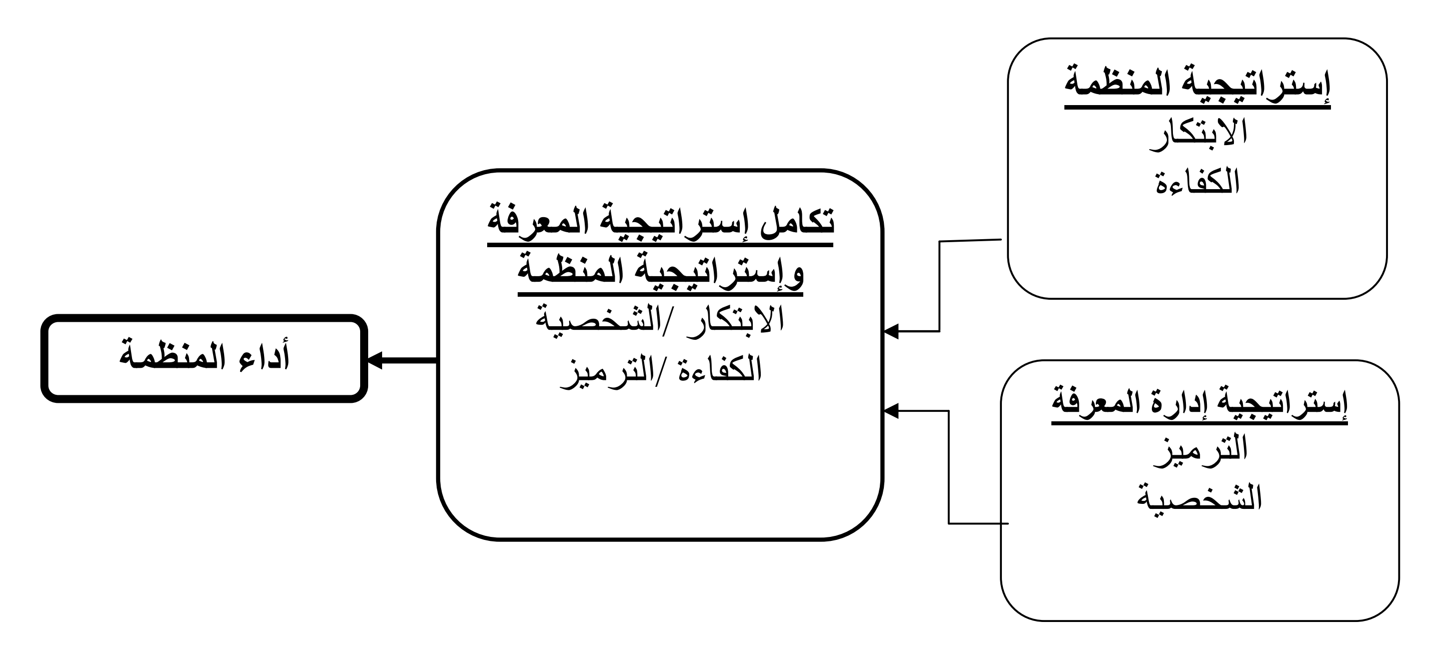
يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف.

وقبل التفصيل أكثر في استراتيجيات إدارة المعرفة ، لابد من التطرق إلى العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة[1] :

- توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسن أداء المنظمة وبين ملائمة إستراتيجية إدارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال. فإستراتيجية الأعمال التي تتطلب كفاءة في العمليات يجب أن تعتمد في المقام الأول على إستراتيجية الترميز، وإذا ماكانت إستراتيجية المنظمة تتطلب إبداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب أن تعتمد على الإستراتيجية الشخصية ، و هذا ما يقضي بالضرورة إلى توافق وتكامل أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وهذا مايعنيه الشكل التالي:

[1] : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص64.

لشكل رقم 05: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة واسراتييجة إدارة المعرفة



المصدر : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص64.

كما يوجد شكل أخر ، يدعم أكثر الشرح السابق لعلاقة إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة، وهذا كمايلي :

الشكل رقم06: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة

العمل الذي يجب أن تقوم به المنظمة؟

الارتباط ما بين الإستراتيجية والمعرفة

المعرفة المطلوبة للمنظمة؟

الفجوة الاستراتييجة

الفجوة المعرفية

العمل الذي يمكن ان تقوم به المنظمة؟

الارتباط مابين المعرفة والإستراتيجية

المعرفة التنظيمية المتاحة؟

المصدر: عبد الله وليد المدلل المرجع السابق، ص 60.

ما يمكن قوله عن هذا الشكل ، فان إستراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها ، تعمل إستراتيجية المنظمة على تحديد الفجوة الإستراتيجية ، بين مايجب أن تقوم به المنظمة وبين ماتستطيع أن تقوم به المنظمة ، وذلك لسد الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما إستراتيجية إدارة المعرفة فتهتم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرف المنظمة وبين ماتملكه المنظمة من معرفة متاحة .[1]

من اجل ان تتبنى المنظمة إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب أن تتوافر اسس معينة لاختيارها لاستراتيجيات المعرفة المتوائمة مع طبيعة عملها وتوجهها ، وهذه الأسس هي[2] :

- طريقة حصول المنظمة على الموارد المعرفية الداخلية بما متوافر من معرفة لدى العاملين فيها أو الخارجية التي تسعى لاكتسابها من البيئة الخارجية . بتوجهات قيادة المنظمة نحو تعزيز المعرفة أو نحو خلق واكتساب المعرفة الجديدة فضلا عن مدى طاقتها لاستيعاب المعرفة الجديدة وسرعة تقاسمها و نشرها في المنظمة .
- بمعنى أخر على المنظمات تبني مدخل الميزة التنافسية لتحديد فجوة المعرفة من خلال

التوافق الاستراتيجي لمعرفة المنظمة مع طبيعة عملها لصياغة استراتيجية ادارة المعرفة الملائمة وتقليص فجوة المعرفة بين ما تعرفه المنظمة وما تستطيع معرفته . وهذا ما يعبر عن توجه قيادة المنظمة نحو استثمار المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول عامليها وتحفيزهم على التعلم لتكوين معرفة جديدة .

2- صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن الإستراتيجية المتبعة هي أن يضع مجموعة من الأسئلة الفحص الذاتي التي تعبر عن جميع العوامل في المنظمة. بحيث تشكل هذه الأسئلة بدايات الاستبيان "لإستراتيجية إدارة المعرفة ".

كما أن هناك أسئلة محددة يجب وضعها عند اختيار لإستراتيجية إدارة المعرفة كما يلي[3]:

- ✓ ما هو الهدف الرئيسي الذي نرغب تحقيقه من إدارة المعرفة؟
- ✓ ماهي البرمجيات التي نعتقد أننا بحاجة إليها؟
- ✓ ماهي المعايير التي تساعد على الابتكار في إدارة المعرفة؟
- ✓ ماهي المعدات والأجهزة والشبكات التي تحتاجها المنظمة؟
- ✓ هل توجد مهارات كافية من التدريب لدى الموظفين؟
- ✓ هل تعتمد المؤسسة في أعمالها بشكل اكبر على المعرفة الضمنية أم المعرفة الصريحة؟
- ✓ هل تم تحديد الفجوة في إدارة المعرفة بين المنظمة ومثيلاتها من المنظمات؟

---

[1]: عبد الله وليد المدلل ، المرجع السابق ، ص 60.

[2]: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، مهند محمد ياسين الشيخلي ، **دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناءا لمقدرات الجوهرية** ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ص 50.

[3]: مدونة المعرفة ، عبد الله عبد الرحمان باطويل ، 2012،
abataweel.blogspot.com/.../knowledge-management,20/2/2013,20h:00.

✓ هل يوجد خطط لإنشاء معارف جديدة بالمنظمة ؟

2– أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة :

تبعا لذلك اقترح WIIG ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات ، وهي على النحو التالي[1]:

- **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا و ذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام ، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة .
- **إستراتيجية التروي الحذر** : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ، بحيطة وحذر ، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر ، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية .
- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة ، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمةو بسرعة.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي [2]:

- **الإستراتيجية الترميزية codification stratégie**: تتمحور حول الحاسوب و وتركز على ترميز و توثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد .

إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتقاسم ، ويمكن تحويلها ، بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في اعمال المنظمة المختلفة .

- **الإستراتيجية الشخصية personalization strategy** : تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد و تعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة

[1]: يوسف لمحنط ، **نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية** ، رسالة لنيل شهادة الماجيستار ، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010، ص71.

[2]: محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 144، ص 146 ، ص 147.

المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة ، وهذه الإستراتيجية تسمى ايضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد و بدلا من ذلك فان الأفراد اللذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك .

والميل إلى أي من الاستراتيجيات لا يأتي صدفة ، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها ، والأشخاص الذين تستخدمهم ، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه ،والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى ، فاغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ، ولكن بنسب متفاوتة ، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة .

والجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين :

الجدول رقم03 : أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية

مجال الاختلاف	إستراتيجية الترميز	الإستراتيجية الشخصية
الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة *وفائقة النوعية ، والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) -الاستثمار في الموجودات المعرفية . -إعادة الاستخدام عدة مرات . -استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة .	(اقتصاديات الخبرة) -استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة . -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين . -التركيز على إدامة هامش ربحي عال .
إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة .	(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة .
تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات

[*] : نظم المعلومات تعني مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة.

	ثانية	بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية
المصادر البشرية	-استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول . -تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. -مكافأة الأفراد اللذين يشرون قاعدة المعرفة.	- استخدام اللذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للأخر . -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .

المصدر : محمد عواد احمد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 145

المبحث الرابع : قياس نجاعة إدارة المعرفة و معيقاتها

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، هذا ما أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة مقارنة بإستراتيجية الأعمال ومدى التواءم بينهما والوصول للأهداف المرجوة . بالإضافة أن قرار تبني المنظمة لإدارة معرفة له العديد من المشاكل التي تواجهه، فضلا عن ذلك تواجد تحديات تقف أمام مبادرة تطبيق إدارة المعرفة ، غير أن الآمر لا يتوقف عند هاته التحديات ، بل توجد مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل سبل للحصول على نتائج ايجابية اثر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ، وهذا ما يمثل محتوى المطالب التي سيتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول : قياس نجاعة ادارة ا لمعرفة

إن المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية والتي من أهمها تحقيق الميزة التنافسية ، وزيادة حصتها السوقية ، التي تنعكس إيجابا على حجم مبيعاتها وبالتالي أرباحها ، وعليه فمن خلال درجة تحقيق الأهداف المتحققة يمكن قياس مدى نجاعة إدارة المعرفة.

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (**ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته**) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC)يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

ويضيف البعض انه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وتم تقديم أفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي:[1]

[1]: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، 15/1/2013, 13h :40

الشكل رقم 07: خطوات قياس إدارة المعرفة

خطوات قياس ادارة المعرفة :

تحديد الأهداف

↓

اختيار طريقة القياس

↓

وتحديد مقاييس أداء خاصة

↓

تشكيل عملية

↓

وضع مستويات أداء زمنية

↓

المراجعة والتعديل

↓

المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، 40: 15/1/2013, 13h

وبلغة ابسط ، يمكن قياس مدى نجاعة إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية [1]:

- هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما درجة ذلك ؟.
- هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة ؟.
- هل أسهمت في زيادة الأرباح والى أي مدى ؟.
- هل أسهمت في زيادة المبيعات ؟.
- هل أسهمت في دقة العمل ؟.
- هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل ؟.
- هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف ؟.
- هل أسهمت في زيادة رضي العميل ؟.
- هل انعكست أثارها ايجابيا على سلوك العاملين ؟.
- هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم ؟.

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص110.

- هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى ا لمعرفة ذات الصلة ؟.

- لا توجد إدارة خالية من المشاكل ، كما هو الحال في باقي الإدارات داخل المنظمة والتي تواجه مشاكل أثناء ممارستها لأنشطتها ، فإنها كذلك إدارة المعرفة لها مشاكل تعيق سيرورة عملياتها ، وسنتعرف على هاته المشاكل في العنصر التالي .

المطلب الثاني : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات أثناء التطبيق ونذكر منها مايلي[1] :

- **العزلة** : حيث أن منفذي نظام آو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية ، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا .
- **عدم توفير الكادر البشري**: أي المؤهل وهذا بالشكل الكافي ، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة ، وهذا ما يوحي نقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهادفة .
- **عدم توفر البينة التحتية اللازمة،** مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة .
- **الفجوة بين الإمكانات والطموح** : حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة .

وفي هذا الصدد ، يضيف الكبيسي أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان **(sutton and feffer)**، حيث اكتشفا أن هناك عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ، وهي :

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق

احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية ، حيث تحجز المعلومات ، الآمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا .

- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها ، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى احتلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها .
- التوهم بان الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر ، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس مايخز ن في ذاكرة الحاسوب .
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها ا وان الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية ، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها ، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة محصلة .

---

[1]: صلاح الدين الكبيسي ، **ادارة المعرفة** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005، ص61-62.

- شراء المعرفة من الجهات المختصة ، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة ، أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها .
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع .
- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها .[1]

المطلب الثالث : تحديات إدارة المعرفة

الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادف مجموعة من التحديات ، تم ذكرها كالأتي :[2]

التحدي الأول: الثقافة التنظيمية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثلى الأعلى.

القيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر، و هي على النحو التالي:

- **القيم (values)** : وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل، وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة ، تعرب عن طموح المنظمة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكير وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك.
- **المعايير (norms)**: وهى المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك، والإطار الذي يرجع إليه الفرد من أجل أن يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه، وتصرفه في المواقف المختلفة.
- **الممارسات (practices)** : ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية ، ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.
- و من هنا تنبع أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي:
  - ✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين.

---

[1]: صلاح الدين الكبيسي ، المرجع السابق ، ص63.

[2]: نورة ناصر عبد الله الهزاني، **تحديات ادارة المعرفة** ، مجلة المعلوماتية ، العدد 33،جانفي 2011، الرياض ، السعودية ، ص 29.

- ✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ✓ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- ✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق فال يلجأ ون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خالقة.
- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- ✓ تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي.

2- **التحدي الثاني** : التحديات التنظيمية:وتحتوي على :

- **الهيكل التنظيمي:**

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة بينها:أنه قد يؤدى إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي:

أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات ،والخطط الخاصة بإدارة المعرفة . وعلى ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى توفر أشكال معينة للهياكل التنظيمية قد تكون أكثر ملائمة من بينها:

- الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون نطاق الإشراف كبيرا جداً وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق الاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة أكثر ، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سرية العمل.[1]
- الهيكل الشبكي: وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته ، وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعيا طبقاً لنوع المشكلة، والخبرات المطلوبة حلها أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات

[1]: نورة ناصر عبد الله الهزاني ، المرجع السابق ، ص 31.

فهو لا يولد المعلومات بنفسه ؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال يبعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

- الهياكل المعكوسة: وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة وتسعى المنظمة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها ،مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها.

- **القيادة :**

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوب للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبنى أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل .وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه، وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً ومبدعا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والمواقف

- كما تنبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة ، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً يفي إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

3-**التحدي الثالث**: التكنولوجيا:

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع . وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة .

- ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة يستحسن قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم، لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي .بالإضافة إلى إتاحة مرونة

أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات ، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان.

وعلى ضوء ذلك لا بد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات المادية و الأجهزة **The Hardware** المستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، ومن ثم دمجها مع البرمجيات **software** وذلك لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الالكتروني، ونظم دعم القرار، ومؤتمرات الفيديو ، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار ، ويستحسن العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً. [1]

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن مايلي[2] :

1- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

2- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

3-التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

4-تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

5-مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

6-تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

7-التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

8-وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

9-الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

10- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

11- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

12- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

13- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

14- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

15- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

16- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

---

[1]: نورة ناصر عبد الله الهزاني ، المرجع السابق ، ص 32.

[2]: المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

17- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

18- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

19- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

20- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.

21- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

22- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.[1]

---

[1]: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق.

خلاصة الفصل الأول :

كون المنظمة لا تعيش في منأى عن بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، هذا فان يحتم على المنظمة الاطلاع عل كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها ، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي و مهم، إذ بات يمثل احد أهم نقاط قوة المنظمة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق ، وتعزز أدائها ،إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة ، وتراعي في ذلك وجود نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، وكلا النمطين لهما انعكاسات ايجابية على العامل وعلى المنظمة ككل .

وبالتالي الحصول على المعرفة يكون على أساس مراحل ممثلة في دورة حياة المعرفة، تسعى المنظمة من خلالها إلى الاتجاه نحو سبل تحقيق أهدافها، وفي بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة معرفة قائمة على استخدام أدوات وصياغة استراتيجيات معرفية تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية .

فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع ألمعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور، والسعي نحو التعلم المستمر ، وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم .

تمهيد الفصل الثاني :

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة اعتماد التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات ، وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي، لضمان البقاء والنمو.

يعتبر تعلم المنظمات Learning Organization أحد المفاهيم المتطورة والحديثة في مجال الإدارة والأعمال وهو يختلف عن إدارة المعرفة والذي تحدثنا عنها في الفصل الأول ، غير أنه كمفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة ورأس المال البشري واقتصاد المعرفة، وهي جميعا مفاهيم وتقنيات في التطوير التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات. بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي و العشرين المتسم بسرعة التغيرات ، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديرا وثقة، وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤيا، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار ، باعتبار ان المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك .

لهذا سيتم التعرض لأفكار هذا الفصل ، وفق المباحث التالية :

المبحث الاول : مدخل إلى التعلم التنظيمي

المبحث الثاني : ماهية المنظمة المتعلمة

المبحث الثالث : أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته

المبحث الرابع : إدارة المعرفة بعد أساسي للمنظمة المتعلمة

المبحث الأول مدخل إلى التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974، من قبل(Argyris, Schon) **في كتابهما** " Organizational Learning" إذ قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.

المطلب الأول: تعريف التعلم وأنواعه

كل السلوكيات قابلة للتغيير، وإذا أردنا تفسير وتوقع السلوك، علينا فهم كيف يتعلم الأفراد، لذا سيتم مناقشته في هذا المطلب.

تعريف التعلم: فيما يلي مجموعة من التعاريف حول التعلم:

- ✓ " التعلم هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول إن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم، وأن التعلم هو تغيير في السلوك."[1]
- ✓ "التعلم هو نشاط يقوم به الفرد يؤثر في نشاطه المقبل ."
- ✓ " التعلم عبارة عن عملية تعديل في السلوك والخبرة ."[2]
- ✓ "حينما يقوم العاملين بأداء عمل معــين فترة من الزمن، فانه من المتوقع أن تكرار أدائه يزيد من كفاءتهم في انجاز هذا العمل، أي أن الوقت اللازم لإتمام العــمل ينخــفض وذلك بسبب ما يطلق عليه بظاهرة التعلم ."[3]
- ✓ " يعرف التعلم على انه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه وترشيد القرارات."
- ✓ " كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة."[4]

- ✓ "التعلم صفة سلوكية ذاتية تنبع من الفرد، وهو عملية إحداث تغيير في سلم المعرفة."[1]

---

[1]:ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

[2]:عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي ، **المنهج والاقتصاد المعرفي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2006، ص138.

[3]: عاطف جابر طه عبد الرحيم ، **السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009، ص 286-287.

[4]: نجم عبود نجم ، ص242-ص243.

❖ واستنادا إلى التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل للتعلم : "هو عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال ."[2]

2- أنواع التعلم: نجد ثلاث تصنيفات للتعلم هي[3]:

التصنيف الأول : الذي قدمه **توماس كان** في كتابه" **بنية الثورات العلمية"** والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي أي الاستثنائي :

- **التعلم الاعتيادي**: وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- **التعلم الاستثنائي أو العالي**: الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.ولعل التعلم العالي الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعاملون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل **اينشتاين** في كشفه العلمي عن النسبية .

التصنيف الثاني الذي قدمه **بيتر سينج** والذي يصنف التعلم إلى نوعين :

- **التعلم التكيفي** : وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فان زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم .
- **التعلم التوليدي** : وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم ، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فان التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها . وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما لا يوسع هذه القدرات فانه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

التصنيف الثالث : هو الذي قدمه **جيرس ارجيرس** ، الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم .حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية .

---

[1]: فريد النجار، **مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009، ص158.

[2]: بلال خلف السكرانة ،**الإبداع الإداري** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 305.

[3]: المرجع السابق ، ص 309.

في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي.

أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.[1]

- ❖ بعد الإشارة إلى مفهوم التعلم، فالكثير لا يعرف الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب.

ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

- إن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الإنتاج .كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات . وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين ، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.
- التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة، لايمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وقيمه وأسراره ، لذا فالتعلم لايمكن إلا أن يكون سياقيا، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية
- كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها .
- إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لايمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى، خلافا للتعلم الذي لايمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار عمل المنظمة ، ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير .وهو ما يجعله أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة، وأكثر انعكاسا على عائدها.
- حسب **توماس ستيوارت مؤلف كتاب رأس المال الفكري – ثروة المنظمات** :

أن من أهم المؤشرات في تكنولوجيا إدارة المعرفة هي أنها يمكن أن تقود إلى الاستثمار في الأنظمة، من اجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل المنظمة هو الابتكار.

لابد من التأكيد على أن الفرد عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على استيعاب كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة ، كما أن ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء

[1]:بلال خلف السكرانة ، المرجع السابق ، ص 309.

الأوسع الذي لا يمتلئ أبدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب . ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة أطراف .[1]

المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي

سنعالج في هذا المطلب مجموعة من التعاريف حول التعلم التنظيمي ،وأدواره ، وعلى أساسها يتم استخلاص بعض الخصائص المتعلقة به .

1- **تعريف التعلم التنظيمي** :وفيما يلي سنورد بعض التعاريف وهي :

- ✓ "عملية سيرورة العمليات المرتبة و المعروفة و التي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم."
- ✓ " التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية و تطوير ذاتها و الرفع من كفاءات أفرادها."
- ✓ "التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرداها"[2]

- ✓ " التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل وتسير الوضعيات "[3]
- ✓ " يعني توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف ، تحسين قدرات معالجة المشاكل وانجاز الأعمال ، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة ."[4]

- ✓ " يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص بقاءها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل."[5]
- ✓ يعرف **هربرت سيمون** التعلم التنظيمي على انه :"التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد ، وتنعكس ايضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية ."[6]

---

[1]: أكرم سالم، **المنظمات المتعلمة – منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة**
www.ahewar.org/debat/show.art, 30/3/2013,20h :05.

[2]: عيشوش خيرة ، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة** ، لنيل شهادة الماجيستار ، تخصص مالية دولية ، جامعة أبو بكر بلقا يد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010، ص26.

[3] : Koenig G, **l apprentissage organisationnel : repérage des lieux**, in revue française de gestion, France, janvier- février, 1994, p 76.

[4]:ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 229.

[5]: إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 266.

[6]: إبراهيم خلف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

- «هو العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، التقنيات، والممارسات."[1]
- "التعلم التنظيمي هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة."[2]
- "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي."[3]

❖ وعلى ضوء ما سبق من التعاريف يمكن الوصول إلى أن : "التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية ، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها ، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة ، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز ."[4]

2- خصائص التعلم التنظيمي:

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية :

- عملية مستمرة في المنظمة .
- وجود رؤيا مشتركة بين أعضاء المنظمة .
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة .[5]
- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة .
- التعلم التنظيمي نشاط هادف للتعلم المستمر .[6]

3- ادوار التعلم التنظيمي :

نجد عدة ادوار متكاملة للتعلم التنظيمي ، يعكس كل دور تصميما مختلفا لظاهرة التعلم هذه ، نذكر منها مايلي [7]:

---

[1] : Chris Argyris et Donald A. Schon, **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, De Boeck université, American, 2002, p24.

[2]: عيشوش خيرة ، المرجع أعلاه ، ص 26.

[3]: هدى صقر ، **المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة** ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق الجمهورية العربية السورية ،13-16 أكتوبر ، 2003 ، ص 131.

[4]: جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

[5]: بلال خلف السكرانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 290.

[6]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

[7]: ثابتي الحبيب وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص230.

أولا : التعلم التنظيمي كوسيلة تكيف

أضحى التعلم التنظيمي ضرورة ملحة بسبب تعقد المحيط وتقلبه المستمر ، وأمام هذا الوضع فان المنظمة الفعالة هي تلك التي يمتلك أفرادها قدرة على تعلم وتوقع تغيرات المحيط ، و كذا تحديد تأثير هذه التغيرات ، والبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التغيرات وتطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجيات .

وتؤكد النظرية السلوكية للمنظمة أن المنظمات تعدل أهدافها على ضوء تجاربها وتجارب غيرها من المنظمات . ويتجسد التعلم التنظيمي في تشكل قاعدة معرفية تدمج كل خبرات المنظمة، وبواسطتها يتم تحسين مسار العمل فيها.

ثانيا : التعلم التنظيمي كوسيلة لتسيير المعارف

الفعالية التنظيمية محددة بنوعية قاعدة المعارف المتاحة في المنظمة ، لإجراء الخيارات الإستراتيجية الحاسمة ، وبالتالي مورد المعرفة يندرج ضمن سلسلة من التحولات في مسار يتضمن عدة مراحل : البيانات أو المعطيات تشكل المادة الخام لهذه السلسلة ، المعلومة وهي تمثل محتوى نافع لمهمة خصوصية ، والمعارف التي تسمح بانجاز المهام ، واتخاذ قرارات ومعالجة المشاكل ، ومن الأمثلة عن المعارف يمكن ذكر القواعد والنماذج ، وتكتسب جميعها بواسطة تراكم المعلومات التي تنتظم تدريجيا في أصناف داخل مجموع وسائل التخزين : وثائق ، بنوك معطيات ، وسائل معلوماتية .

ويقصد بتسيير المعارف تحديد وتحليل المعارف المتاحة، وتلك التي يجب اكتسابها، بالإضافة إلى تخطيط ومراقبة النشاطات الهادفة إلى تطوير الأصل المعرفي بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

- التعلم التنظيمي له تأثير على المعرفة لدى أفراد المنظمة ، ويؤدي إلى تغيير في السلوك وينعكس إيجابا، بحيث يحقق النتائج والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة معا ، وكل هذا كان محصلة لمجموعة من المبررات والأسباب جعلت التعلم التنظيمي مصدرا لزيادة وتطوير معرفة المنظمة ، ويكون هذا في نطاق محدد يساهم في إبراز حتمية التعلم التنظيمي .

المطلب الثالث:مبررات ونطاق التعلم التنظيمي

1- مبررات التعلم التنظيمي:

سوف نذكر بعض المبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على النحو التالي[2] :

---

[1]:ثابتي الحبيب وآخرون ، المرجع السابق ، ص 231-232.

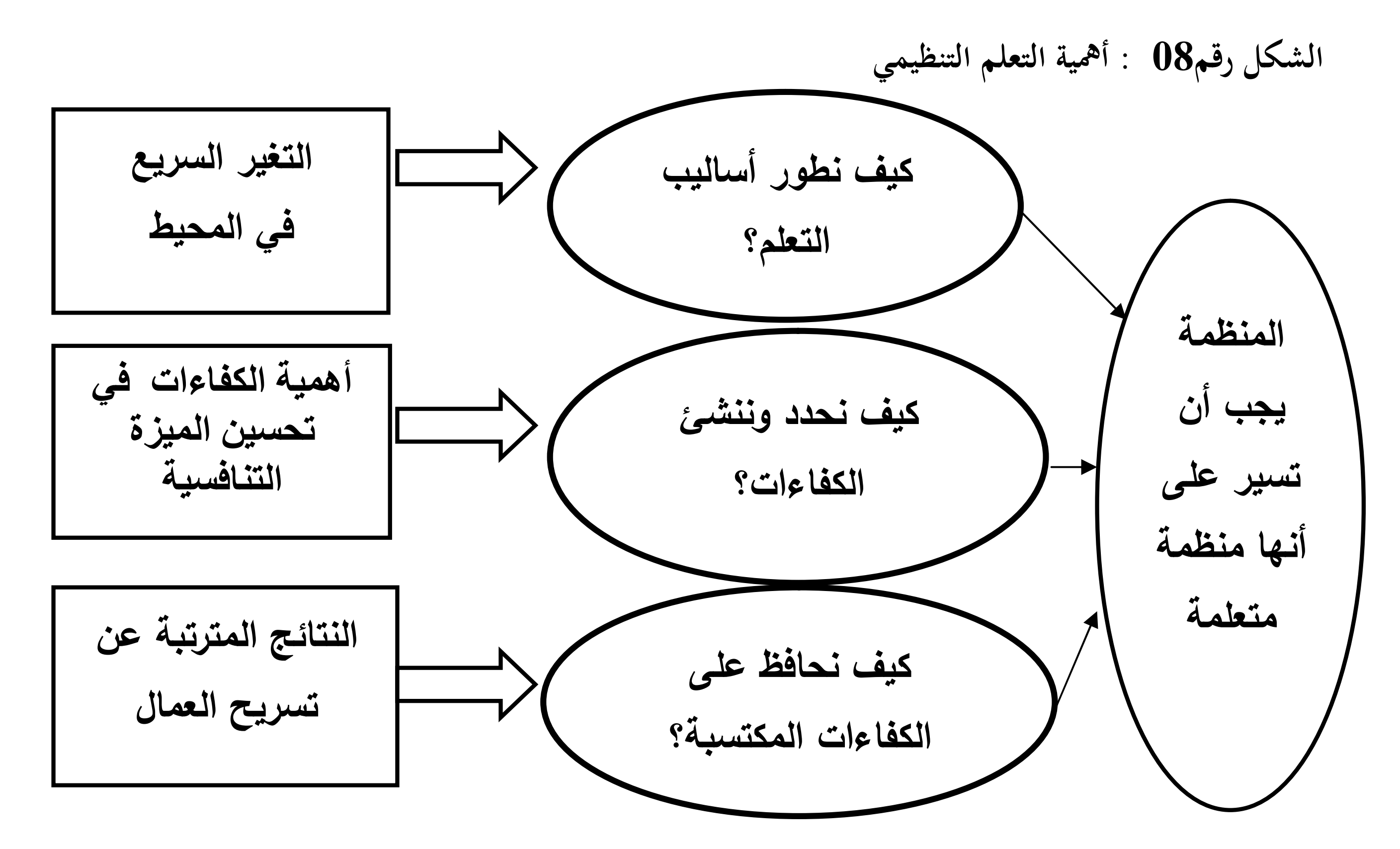
[2]:صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98-99.

- **الانفجار المعرفي المتسارع** : وذلك على جميع النواحي ، فكثيرا ما نسمع عن اختراعات واكتشافات وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها ، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم .
- **التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص** : لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية ، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة ، من أي مكان .
- **التنافس بين المنظمات** : حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص ، في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق ، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها ، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم التنظيمي والتركيز عليه .
- **التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية:** وهذا ما يشهده العالم، والذي صار يفرض التكيف مع مطالب الأفراد، بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم.
- **قيام الاقتصاد والمنظمات على المعرفة** : حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي رأس المال الفكري ، حيث تنفق المنظمات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير، وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية ، ولا بد من نشر هذه المعرفة ، ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم .
- **النظر للعلم على انه وسيلة مهمة للابتكار:** حيث انه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.
- **التطور السريع:** وبالأخص في وسائل تقنيات الإنتاج، حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

- ومن هنا يمكن القول أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يسهم بشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الايجابية وتدعيمها وتوظيفها ، وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار ، ونشر المعرفة وتقاسمها بين الجميع سواء العاملين أو المتعاملين مع المنظمة للاستفادة منهم ، لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم والتصرف حيالها ، وبالتالي تسهم في تميز المنظمة وتحقق لها الميزة التنافسية .[1]
- من خلال هاته المبررات يمكن أن نستنتج أهمية التعلم التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

[1]:صلاح الدين الكبيسي ، المرجع السابق ، ص99-101.

الشكل رقم**08** : أهمية التعلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

- من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونه يحتم على الافراد ، وأن يطلعوا على كل ما يستجد ، من فكر و معرفة و نظريات و تقنيات ساعة بساعة ، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار و البقاء .أما إذا كانوا يتطلعون للتميز و النماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد و تطبيق ما يكتشف، وفي إثراءه و تطويره، بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية يتم تطبيقها .[1]

2- **نطاق التعلم التنظيمي** :

ويندرج هذا في مايلي[2] :

- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه واستحضاره وإخضاعه للتحليل ، والدراسة والبحث من اجل وضع استراتيجيات مناسبة لضمان الاستمرار والبقاء .
- المحافظة على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما لديها من طاقات خاصة وقوى بشرية عاملة، تعمل لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أن لدى المنظمة عناصر كثيرة من طاقات وقدرات كامنة ، وعناصر القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ، لإعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات المرسومة للوصول إلى التميز .

[1]: عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

[2]: جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي

للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها ايجابياتها وسلبياتها ، وان اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية ، ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها ، تتمثل بالأسلوبين الآتيين[1] :

1- **التعلم أحادي الاتجاه** : وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملين من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم ، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملين على ممارسة وتكرار نفس الأفعال ، التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة ، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات ، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك. فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك ، ومثال ذلك الموازنات التقديرية، حيث تتم في بداية كل سنة مالية ، حيث تخصص المبالغ المالية اللازمة لكل بند من بنود الموازنة ، وعند انتهاء السنة المالية يتم مراجعة وتدقيق ما تم انجازه ومقارنته بالأرقام التي خصصت لذلك فإذا كانت الأرقام وهي تمثل اعتمادات مالية ، متطابقة أو متقاربة مع النفقات التي تمت ، يتم هنا اعتماد الأسلوب الذي تم به عمل الموازنة لتقديرها للسنوات القادمة ، مع إدخال بعض التعديلات لتتناسب مع المستجدات .هذا الأسلوب من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب.

2- **التعلم مزدوج الاتجاه** : وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ، ويبحثون عن وسائل ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة ، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات ، فان البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها .

و هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات و الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات ، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداد أو نتيجة أفعال ، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء ، أو تطوير المنتوج أو تحسين طرق تقديم خدمة. ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر .[2]

المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 147-148.

[2]: جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

ينحصر التعلم التنظيمي في عدة مستويات وابعاد يسعى الوصول اليها، وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءات معنيون بذلك، يستطيعون الالتزام بمجموعة من الشروط والخطوات من اجل تنفيذ عملية التعلم التنظيمي، ومراعاة مختلف المعيقات التي تقف أمام نجاح هاته العملية ، محتوى هذا المبحث يندرج ضمن المطالب الموالية:

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده

1- **مستويات التعلم التنظيمي** :وتنقسم إلى ما يلي [1]:

- **التعلم الفردي** : يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم .
- **التعلم الفرقي** :ونميز بين نوعين من الفرق : مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.
- **التعلم على مستوى المنظمة** : وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات، الإجراءات والأنظمة التي من شانها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث انه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة ، واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير ، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف و تراكمها ، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير .

2- **أبعاد التعلم التنظيمي** :

نستخلص عدة نقاط ارتكاز تعتبر بمثابة المواصفات والأبعاد لعملية التعلم التنظيمي [2]:

- **البعد الجماعي للتعلم التنظيمي** : أهم مايميز التعلم التنظيمي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد ، لتخزين المعلومات ، المعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يخلق بعدا خصوصيا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع تعلمات الأفراد .

[1]: طلال بن عايد الأحمد ، التنظيم وأداء المنظمات ، بحوث محكمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2010، ص 75.

[2] : Argyris & Schon, op cit, p 28.

- **استهداف تغيير القيم والسلوكات** : لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية ، تجد المنظمة نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار .

وتعتبر DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION , IBM , HP أمثلة نموذجية لمنظمات ذكية ، أدركت مبكرا توجهات التغيرات البيئية ، فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هياكلها وأنظمة القيم السائدة فيها .

- **التعلم عن طريق استخلاص العبر من النجاح والفشل** : تشكل تجارب المنظمة على الصعيدين الفردي والجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر ومجالات التعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات المحققة ، إذا ماعرفت المنظمة كيف تقرأ تجاربها وكيف تخزن نتائج ذلك في ذاكرتها الخاصة .

- البحث عن مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده، ومحاولة إدراك أهم جوانبه غير كاف للوصول إلى المعنى الحقيقي للتعلم التنظيمي، إذ أن القيام بعملية التعلم التنظيمي وانجازها بنجاح يتطلب مورد بشري وكفاءات مناسبة تسعى لتطبيق هذا المفهوم، وتحقيق ما ترمي إليه المنظمة من أهداف. وهو مايتعلق بالعنصر القادم.

المطلب الثاني: المعنيون بالتعلم التنظيمي

لا شك أن للأفراد دور كبير في كل شيء ، وهم المورد البشري الذي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونه، مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها ، فعملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم ، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها ، فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة ، مرورا بالمستويات التنظيمية(الفرد ، الجماعة ، المنظمة)، فالأفراد في أي منظمة هم أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي ، لتكون النتيجة النهائية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ، وبناء منظمة متعلمة .

وتتمثل معرفة الأفراد بمجموع النظريات والمعارف والأفكار التي يعرفونها ويطبقونها في أداء أعمالهم، وهناك فرق بين النظريات التي تسبق العمل وتطبق في أداء العمل ، والنظريات التي تكتشف أثناء تأدية العمل، فالأولى قد تكون بعيدة عن العمل ولا تتلاءم معه، وبالتالي وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، وتتم هناك عدة محاولات لتكييف النظرية وتقريبها إلى ارض الواقع، وقد يتم أثناء ذلك اكتشاف نظريات جديدة تكون اقرب وأكثر ملائمة مع الواقع القائم .

لكن من هم أفراد التعلم اللذين يعدون بمثابة وكلاء التعلم ؟ ماهي خصائصهم؟ وماهي القدرات التي يجب أن يتمتعوا بها ؟

يقول بهذا الصدد(Nonaka & Takuchi) :" بأنهم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها، و هؤلاء يضمرونها حينا ويظهرونها أحيانا أخرى." [1]

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

أما خصائص وكلاء التعلم التنظيمي فتتضمن ما يلي[1] :

- قدرات عالية على التفكير .
- الصبر والجد.
- درجة عالية من الوعي والالتزام الأخلاقي .
- الالتزام بأداء المهام الموكلة لهم.
- الخبرات المتعددة والمتنوعة داخل وخارج المنظمة.
- مهارات عالية في التواصل والاتصال بالآخرين ومحاورتهم وتبادل الآراء وإثرائها .
- الحرص على تفوق المنظمة التي يعملون بها.

هذه الخصائص تمثل الأرضية المناسبة للمهتمين بالمعرفة، ولكنها تتطلب المزيد من الارتقاء بها، إذ قد تصل إلى درجة التناقض والتضارب والتوفيق والملائمة بين مجموعة من الخصائص العلمية والنفسية والاجتماعية، التي تسهم بشكل كبير في توليد المعارف الجديدة.

توجد مجموعة من الخصائص لوكلاء عملية التعلم التنظيمي، وهي كما يلي :

- **المبادرة والتأمل**: حيث أن وكلاء المعرفة دائما مبادرون وسباقون للعمل بعد التفكير الكافي بما ينوون القيام به والمبادرة إليه.
- **الطموح والواقعية** : يمتاز وكلاء المعرفة بأنهم دائمي الطموح والعمل من اجل تحقيقه ، وطموحهم ليس خياليا وغير قابل للتحقيق ، بل أن طموحهم واقعي وقابل للتحقيق ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- **النقد والموالاة**: أنهم ينتقدون الأوضاع ليس للانتقاد وبيان الأخطاء، وإنما للتصحيح والتعديل والتغلب على أماكن الضعف، وهم بنفس الوقت ينتمون للمنظمة التي يعملون بها ويوالونها.
- **الاستقلال والتعاون** : أنهم مستقلون بأعمالهم وبتجاربهم وأبحاثهم ، ويعملون بحرية ولكنهم متعاونون مع الآخرين في إبداء الملاحظات وإجراء الحوار والنقاشات الهادفة إلى اكتساب ومعرفة أفكار جديدة قد تخدم المنظمة .

- وبالطبع فان العمل وفق هذه الخصائص يتطلب من وكلاء المعرفة أن يعملوا بحرية بعيدا عن التقليد بالأنظمة والتعليمات التنظيمية ، والإجراءات التي قد تعيق حركتهم ، وعليهم ايضا العمل أكثر مما هو

[1]: المرجع السابق ، ص 153 .

مطلوب منهم وتجاوز عملهم المحدد حسب الوصف الوظيفي ، أي تجاوز ماهو مطلوب منهم إلى ابعد من ذلك لأنهم مبادرون ومفكرون ، وقد يسبب ذلك بعض المشاكل لهم فيدخلوا في مناقشات وخلافات، ولكن عليهم تجاوز ذلك بشيء من الدبلوماسية ،كما ايضا على الإدارة العليا أن تراعي ذلك في وكلاء المعرفة ، وان تمنحهم الفرصة الكافية لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي طالما أنهم يرونها تسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطويرها وتميزها ، وتسهم بعض البرامج التدريبية في تطوير قابلية الأفراد للنقد.وتحسن من مهاراتهم التفاوضية وقدراتهم في الاتصال كما توجد برامج توجه تجاه تحسين قدرات الأفراد العقلية من اجل توليد المعرفة وتطبيقها.

ومن هنا يمكن القول أن الأفراد هم المعنيون بالمعرفة ، إذ قد تبدأ بالمستويات العليا وتنتقل للمستويات الدنيا إلى أن تصل لأدنى الهرم الإداري ، وقد تبدأ بالعكس من الأدنى إلى الأعلى وما على الإدارة سوى تهيئة الظروف المناسبة لوكلاء المعرفة كي ينشروها في جميع أجزاء المنظمة .[1]

المطلب الثالث: شروط وخطوات التعلم التنظيمي

1-شروط التعلم التنظيمي:

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا من المعارف و الكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟

يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية و الخارجية من خلال الجدول التالي[1]:

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، المرجع السابق ، ص 155 .

الجدول رقم 4: شروط التعلم التنظيمي

شروط التعلم التنظيمي	الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
	• بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي. • التسيير بالأهداف و المشاريع • المرونة التنظيمية (ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة لتغيرات التي تنتج اثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها.) • نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا. • مشاركة الإدارة العامة.	• محيط معتدل(ليس كثير الاستقرار و ليس كثير التغير.) • تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

Source : Hefer, MMalika, Jorsoni, **Management : Stratégie et organisation**, Librairie Vuibert, paris , France, 4 eme édition, 2002, p 339 – 439 .

2- خطوات التعلم التنظيمي:

وفي هذا الصدد حدد Nonaka & Takeuchi سبع خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف والتعلم التنظيمي بغية الوصول لدرجة المنظمة المتعلمة [2]:

[1] : Hefer, M Malika, Jorsoni, **Management : Stratégie et organisation**, Librairie Vuibert, paris , France, 4 eme édition, septembre 2002.p 339.

[2]: عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32.

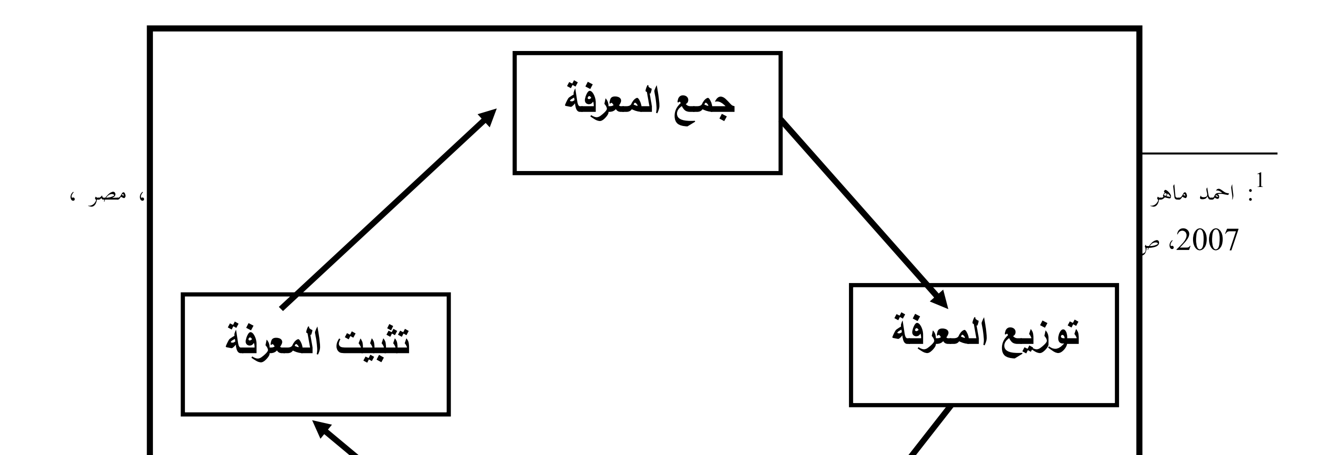
- **خلق رؤية للمعرفة** :على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعا لم، و تحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها، و خلقها وهذا هدف إستراتيجي.
- **تطوير فريق للمعرفة** :خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد و لهذا يجب جذبهم و المحافظة عليهم في المنظمة، و هنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.
- **خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة** :خلق المعرفة يمر هنا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة(لغة رسمية و منهجية) .إذن يجب أ ن تكون المنظمة مكاناً للتفاعلات المتكررة و المكثفة بين أعضاء الفريق.
- **عملية تطوير منتوج جديد** :عملية خلق منتوج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة، هذه العملية يجب أن تسير بفريق المشروع.
- **استخدام التسيير التشاركي** :خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين و العمال.
- **الانتقال إلى منظمة** Hyper Texte: المنظمة التي تريد التعلم يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال باستمرار، وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.
- **بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي** :خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي، وكذا الزبائن من اجل التقاط التصورات الذهنية.

❖ مع هذا نجد من يحصر خطوات التعلم التنظيمي في المراحل الآتية [1]:

- **مرحلة جمع المعرفة والمعلومات:** من خبرات العاملين والمديرين، والكتب والدوريات، والانترنيت.
- **مرحلة توزيع المعرفة والمعلومات:** من خلال الاجتماعات ومجلة المنظمة، والتقارير و الانترنيت.
- **مرحلة تفسير المعرفة والمعلومات** : يجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا يسيء إلى فهم المعلومات .
- **مرحلة تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة:** من خلال تسجيلها وتوثيقها رسميا في سجلات المنظمة، وتذكير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.

وتتجسد هذه المراحل في الشكل التالي :

الشكل رقم09: خطوات التعلم التنظيمي



[1]: احمد ماهر ... ، مصر ، 2007، ص

المصدر: احمد ماهر، **تطوير المنظمات "الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص 118.

المطلب الرابع : معيقات التعلم التنظيمي ومداخل تسريعه

1-معيقات التعلم التنظيمي :

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليست ممهدة و سهلة، بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، ذلك على صعيد المنظمة و على مستوى الأفراد أنفسهم.

أولا : على مستوى المنظمة

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي و التأثير السلبي فيه و منها ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي** [1]:

لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية و التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت، و يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية و عدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية و واللامركزية ، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات و المعلومات و المهارات بين أفراد التنظيم. و توزيع

[1]: صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

الصلاحيات وفقا لسلم الوظائف يحد من التفاعل و التعامل بين العاملين و مشاركتهم ووصولهم لمراكز حفظ المعلومات و اتخاذ القرارات ، كما أن كثرة الأبعاد الوظيفية ومحدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التفرغ للتعلم و الإطلاع.

- **القيادة التقليدية[1]:**

وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، ولم تتعود على الانفتاح و الشفافية و الفكر الإداري الحديث، و تؤكد دائما على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل و عدم الثقة بالغير، و احتكار جميع المعلومات لديها إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية القديمة لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل : الحاسب الآلي و الشبكة العالمية.

- **ثقافة المنظمة:**

تعكس ثقافة المنظمة المعارف و المعتقدات و القيم و السلوكيات المشتركة، و طرق التفكير السائد بين أعضائها و ثقافة المنظمة بتأثرها بالعادات و التقاليد و القيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دوراً مهماً في تفعيل عملية التعلم التنظيمي أو إعاقته .

- **ضعف الإمكانات المادية[2]:**

إذ تلعب الإمكانات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي ، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة ، و تعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصاً لتعلم أفرداها و منح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز و الإبداع ...الخ ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانات المادية المحدودة.

- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي:**

حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، و لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية و قانعة بما لديها.

ثانيا : على مستوى الأفراد

يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

- ✓ عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة و عدم رصدها للميزانية الكافية للتعلم، و التدريب لتأهيل الأفراد، التأهيل اللازم فيما يخص التعلم و المعرفة.

[1]: إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

[2]: عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 114.

✓ عدم رغبة الأفراد في التعلم و ضعف إقبالهم عليه، حيث إنهم غير مبادرين و لا يريدون تطوير أنفسهم.
جميع هذه العوامل و غيرها تساهم و بشكل مباشر في تشجيع التعلم أو إعاقته، و للحد من أثار هذه العوامل السلبية المعوقة للمعرفة، لابد من وضع البرامج و الخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب ومعالجتها.

2-مداخل تسريع عملية التعلم التنظيمي :

تستخدم المنظمة العديد من المداخل لتسريع عملية التعلم التنظيمي والتكيف مع متغيرات المحيط والاستفادة من الفرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات ، وهي كالتالي[1]:

-تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

-تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.

-تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه وذلك من خلال حلقات وورش جلسات **العصف الذهني**[*](Braing storming) ، وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير و التدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

-الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة، وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها.

-تنمية فرص وإمكانيات استخدام التفكير المنظمي ، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات و تأثيرات متبادلة.

-خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم ، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات وتشجيع المبادرات الفكرية والتحفيز على الجدلية الإيجابية وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة ، التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد .

تلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة والتشجيع على الانخراط فيها وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات ونظم الأداء، وفي هذا المجال تحدد موصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي:

✓ ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة .

✓ ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل .

✓ ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم .

---

[1]: علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 213- 214.

[*]: العصف الذهني هو عبارة عن إحدى عمليات المناقشة الجماعية في المنظمة ، التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها ، على توليد اكبر قدر ممكن من الأفكار المقترحة الخلاقة لحل المشكلات في حدود زمن قصير .

*

- ✓ ثقافة تتبع منهجية الشمولية في النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها، دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ✓ ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
- ✓ ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيد.[1]

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

بعد محاولة معالجة مفهوم عملية التعلم التنظيمي ، ودراسة أهم النقاط الأساسية المتعلقة بهذه العملية ، فانه تم اختيار هذا المبحث لدراسة مفهوم آخر ، وهو ايضا ذو أهمية كبيرة ، له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي.

[1]: علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص 215.

بحيث سنحاول دراسة مفهوم المنظمة المتعلمة عن طريق مجموعة من التعاريف والخصائص، وتحديد أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة ، إضافة إلى مختلف العناصر والشروط الواجب توفرها في المنظمة المتعلمة، وأخيرا نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة .

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل (Argyris & Schon) عن التعلم التنظيمي ، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (Revans).

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج Senge حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وان تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية.

1- تعريف المنظمة المتعلمة:

قبل تناول التعاريف المتعلقة بالمنظمة المتعلمة ،سنتعرف على معنى كلمة منظمة :

- **تعريف المنظمة:**" نطلق كلمة منظمة على كل مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر، يعملون لتحقيق هدف واحد.ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل ، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها ، وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود . "[1]

- هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل : المنظمة العارفة Knowing Organization، و المنظمات المفكرة Thinking Organization ، و المنظمات المؤهلة Qualified Organization،

والمنظمات الساعية للتعلم ، ويمكننا فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال . ويعتبر الباحث الأمريكي Peter Senge . أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه The Fifth Discipline ""، سنة 1990 . وفيما يلي تقديم لبعض التعاريف:

- ✓ "المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي."[2]

---

[1]: عادل حسن، "**تنظيم وإدارة الأعمال**"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، بدون سنة نشر ،ص 121.

[2]: Peter. Senge, **The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization,** Currency Doubleday, New York, 1990, p 08.

- ✓ " هي المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات ، وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب ، تغير ، تحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها ."[1]
- ✓ " يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحلّ القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل."[2]
- ✓ " هي المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك، بما يعكس المعرفة، والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة."[3]

❖ بناءا على التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى أن المنظمة المتعلمة هي :

منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المها رات المعززة لفهم وإدراك إدارتها ، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز."[4]

2- خصائص المنظمة المتعلمة :

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة ، وهي السمة لأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية[5] :

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.

---

[1]: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

[2]: محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد الله ،**تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1 ، الأردن ، 2009 ، ص 8.

[3]:احمد سيد الكردي، **المنظمة المتعلمة**، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، أفريل 2011، http://ahmedkordy.blogspot.com, 1/4/2013,15h:40.

[4]: أسماء سالم النسور ، **اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي** ، لنيل شهادة الماجيستر ،كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010 ،ص 16.

[5] : Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J, "**The Learning Organisation in the Public Service**", Gower, Hampshire, 1997, p33.

- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

المطلب الثاني : أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

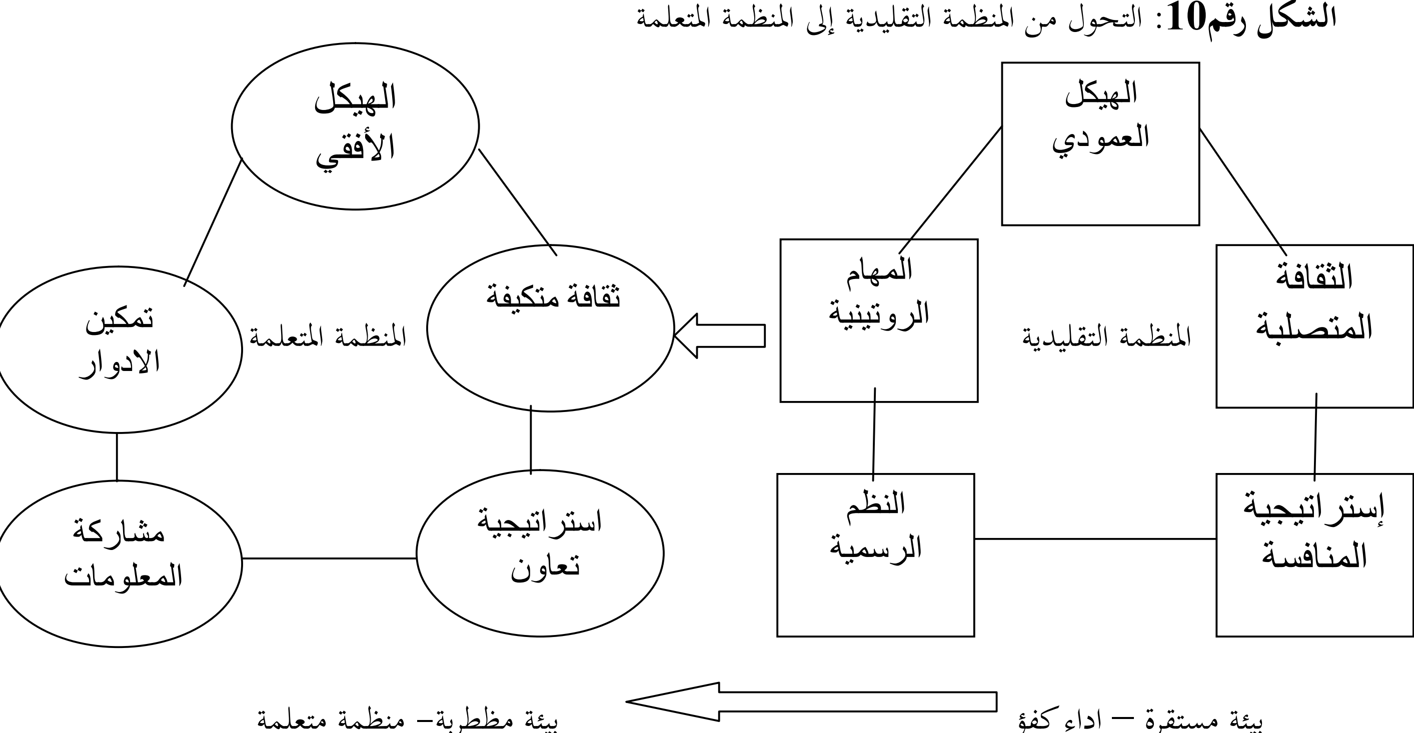
وفيما يلي تفصيل لهذا التحول ، الذي تتطلبه ضرورات التغيير المنظمي[1] :

- **من الهيكل العمودي إلى الأفقي** : لان الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين ، وان الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا .
- **ومن المهام الروتينية إلى ادوار التمكين** : إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي ، يوفر المسؤولية ، ويسمح للشخص باستخدام قدراته ، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف ، كما أن الأدوار يمكن تعديلها ، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة .
- **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات** : ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية ، وسلم الرواتب وغيرها ، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل ، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين ، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل .
- **ومن إستراتيجية المنافسة إلى التعاون** : تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية ، لا أن تفرضها من الأعلى ، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين ، والتكنولوجيا الجيدة ، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية ، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف ، حتى مع المنافس وخاصة عالم عولمة الأعمال .
- **وأخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة** ، التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة ، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

والشكل التالي يعلل الشرح السابق :

[1]: غسان عيسى إبراهيم العمري ، **دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** ، **أبحاث**، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ، ص 27.

الشكل رقم10: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر : غسان عيسى إبراهيم العمري ، **دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ، ص 27.

❖ هذا وتتبنى المنظمة المتعلمة قيما وثقافة مختلفة يمكن إجمالها بالاتي[1] :

- أن الكل أهم من الجزء وان الحدود بين الأجزاء قليلة : ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار ، من خلال التنسيق والتعلم المستمر .
- المساواة قيمة أساسية : تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها ، وهو مايؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام ، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب ، حتى ولو نتج عن التجريب خطأ، فلا باس به ، و ذلك لتعزيز التعلم .
- الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.

حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجعه على التعلم والنمو .

[1]: غسان عيسى العمري ، المرجع السابق ، ص 28 .

- يستدعي التحول إلى المنظمة المتعلمة واكتساب صفة التعلم المستمر ، مجموعة من العناصر والشروط حتى يتم المبادرة في عملية التعلم التنظيمي .

المطلب الثالث: عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة

نجد مجموعة من العناصر و الوسائل الواجب توافرها في تسيير اي منظمة حتى نقول عنها أنها منظمة متعلمة .

1-العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين. فالتعلم المستمر يتطلب تحديا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالأتي:[1]

- **النقلة الفكرية** : تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد ، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة ، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.

ينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد ، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث انه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد ، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لايمكن لأي شخص ملاحقته، ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكاررية لديها القدرة على إيقاف انهيار الكثير من المنظمات . أدى كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

- **التفوق والبراعة الشخصية** : لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزا للتفوق، بان الموضوع ابعد من ذلك بكثير ، فالتفوق و البراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لان ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكاريه إبداعية ، ويحدد ماهو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء ، أو الوقت . والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولايعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة ، فهو تعلم ايجابي مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم .
- **النماذج العقلية** : يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، و بالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء ، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتصارع مع كل ما هو جديد ، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم .

---

[1]: اتحاد الخبراء والاستشاريون و الدوليون ،" **عائد الاستثمار في رأس المال البشري "– قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين** ، ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 71.

- **فرق العمل دائمة التعلم** : تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ماهو إلا مضيعة للجهد والوقت ، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية ، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى ، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتراصف من اجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع ، وان يسود أعضاؤه تنسيق و انسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع . ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم .
- **الصراحة والوضوح**: تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية ، التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها ، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ . وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأرائه محور الأمور ، ويتم تجاهل أي أراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها .[1]

النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل، بيئة استبدادية، قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة المتعلمة تتحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذ لك ، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات ، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها ، حيث تقدر و تكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء أرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة ، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج .[2]

- **التمكين** : يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم ، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه .

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة اكبر ، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم ، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم .[3]

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى اقل مستوى تنظيمي بها ، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية ، حيث

---

[1]: اتحاد الخبراء الاستشاريون و الدوليون ، المرجع السابق ، ص 72-73-74.

[2]: المرجع السابق ، ص 74.

[3]: صلاح محمد عبد الباقي، " **قضايا إدارية معاصرة**"، الدار الجامعية الإسكندرية،مصر ، 2001، ص 157.

أنهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل . كما تعطيهم ايضا حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ماهو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل .[1]

2- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسير المنظمة المتعلمة ، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة(إدارة الجودة الشاملة ،مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية)وأخرى تكنولوجية ترتكز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي و التنظيمي ،الوسائل الحديثة للتكوين ، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية ،إدارة المعرفة ، رأس المال الفكري والإبداع).

2-1 الوسائل التنظيمية :وتتضمن مايلي :

- **إدارة الجودة الشاملة**: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، و إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .[2]

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة.

- **إنشاء مجتمعات الممارسة** : إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة ، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة. وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها. أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير.

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها. كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

---

[1]: المرجع السابق ، ص 157.

[2]: عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

- **الذاكرة التنظيمية**: ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها(المعرفة الصريحة) ،أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

1-2 **الوسائل التكنولوجية**: Introduire

- Coaching **أو التدريب الشخصي** : المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاء ها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير ، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي[1].

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها.

يعرف الكوتشينغ على انه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم .وهو موجه للفرد ،ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

- **التعلم عن بعد** : يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكة الداخلية (الأنترنيت ،القرص...الخ).

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقدم مؤهلاتهم ، وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي[2].

- **التعلم الفردي والتنظيمي** :تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.[3]

- تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة يختلف من مفكر لاخر، هذا ما كان وراء تعدد نماذج المنظمة المتعلمة، ووجود أبعاد لها .

---

[1]: عيشوش خيرة ، المرجع السابق ، ص 119

[2] : Charlotte FILLOL, **L'entreprise Apprenante ,Le knowledge Management en Question : Etude de Cas Chez EDF** ,L'ahrmattau, Paris,2009, p 176.

[3]: عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص182.

المطلب الرابع: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة

1- نماذج المنظمة المتعلمة :

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ، ونتائج خبرتهم في هذا المجال ، وفيما يلي عرض لخمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية[1]:

- **نموذج بيتر سينج Petter Senge**:وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990،

وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

✓ **التفكير النظمي**:هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

✓ **التميز الذاتي**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

✓ **النماذج الذهنية** : وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم ، وكيفية التعامل معها.

✓ **الرؤية المشتركة**: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

✓ **التعلم الجماعي**: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

- **نموذج مارسك و واتكنز** Marsick and Watkins: قدمت كل من مارسك وواتكنز عام1993 نموذجا متكاملا ، للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي(مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

-خلق فرص للتعلم المستمر.

[1]: عبد الناصر حسين ، رياض زايد وآخرون ، **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ن الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص5.

-تشجيع الاستفهام والحوار.

-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

-تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

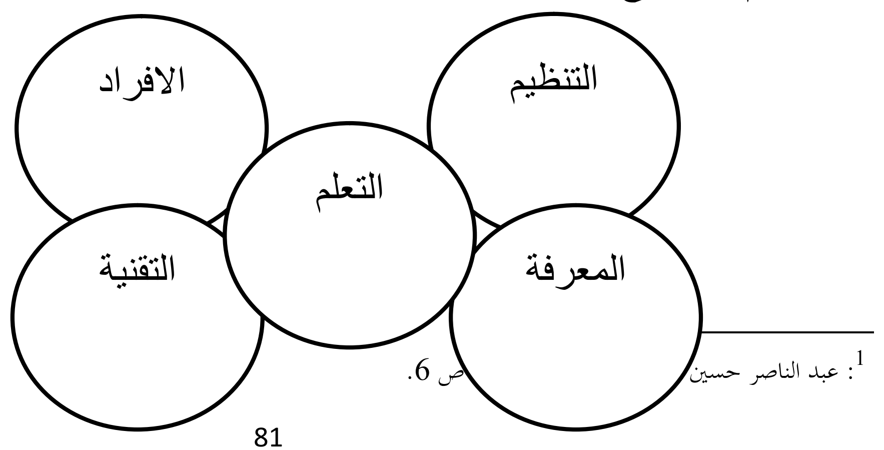
-ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

-القيادة الإستراتيجية.

- **نموذج ماركوارد** Marquardt :توصل ماركوارد إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي :التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية .وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها ، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.[1]

يمكن تلخيص نموذج **ماركواردت** في الشكل الأتي :

الشكل رقم11: نموذج**Marquardt** للمنظمة المتعلمة



[1]: عبد الناصر حسين ... ص 6.

Source : Marquardt, op .Cit p 24.

- **نموذج العتيبي** : قام العتيبي عام 2001 ، بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة ، المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها ،ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:
  - ✓ **نظام البناء التنظيمي**: ويتضمن ثمانية أبعاد هي: هوية المنظمة ، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين.
  - ✓ **نظام التعلم** : ويتضمن أربعة أبعاد هي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة المتعلمة .
  - ✓ **الثقافة الاجتماعية** : وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي ، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة ، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.
- **نموذج مايلونين** Moilanen: اقترح مايلونين نموذجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة ابعاد رئيسية وهي:
  - ✓ **الدوافع المحركة** : ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
  - ✓ **تحديد الهدف**: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
  - ✓ **الاستطلاع والاستفهام**: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
  - ✓ **التمكين**: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم. [1]

[1]:عبد الناصر حسين وآخرون ، المرجع السابق ، ص 7.

✓ **التقييم** : ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

2- أبعاد المنظمة المتعلمة :

تندرج في النقاط التالية[1] :

- **الإيمان بالّتعلم** :ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- **تكامل مصادر الّتعلم** :ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالّتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- **التشارك المعرفي** :ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.
- **التفكير النظمي** :ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجًا فكريًا شاملا متكاملا ومنفتحًا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواءً ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحلّ المشكلات التنظيمية .
- **بناء ذاكرة تنظيمية** :أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.
- **ترجمة الّتعلم إلى واقع** :ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من الّتعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجّنب تكرار الأخطاء.

المبحث الرابع: إدارة المعرفة بعد أساسي للمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية مصدر هاته المعرفة هو وجود إدارة معرفة تقوم بكل العمليات، حتى توفر المعارف الضرورية التي تحتاجها المنظمة لكي تتعلم وتكتسب صفة التعلم المستمر .بحيث سنحاول ضمن المطالب اللاحقة التعرض إلى قوانين ومبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة ، و التعرف على مفهوم الذاكرة التنظيمية وشرح مكوناتها ، وتفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، إضافة إلى كيفية قياس تعلم المنظمات ، وأخيرا إيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة .

[1]: محمد مفضي الكساسبة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

المطلب الأول : قوانين ومبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة

تكمن مبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة في الأفكار التالية[1] :

- التعلم عملية مستمرة مدى الحياة.
- التفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات ، والقدرة على اتخاذ القرارات .
- التعلم عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنيت (التعلم الذاتي).
- أن يكون هناك حد ادني من المعرفة الشاملة، وعدم التركيز على تخصص محدد.
- رفع شعار التعلم بالعمل .
- التخلص من سلبية تلقي المعلومات إلى ايجابية المشاركة والبحث والتجريب.
- توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل ايجابي وجيد .
- اعتماد استراتيجيات تعلم جديدة فعالة ، كالتعلم التعاوني والتشاركي .
- التركيز على دور المتعلم واعتماده محورا لعملية التعلم.
- الأخذ بأيدي المتعلم للإبداع والتميز .
- القدرة على التعاون والتواصل والبحث والاستقصاء.
- تنمية مهارات التعلم الذاتي ، وطرق التوصل إلى المعلومات بأشكالها ، ومن مصادرها المختلفة .
- اكتساب مهارات توظيف الحاسوب .
- مهارة إتقان العمل ، وحسن تسير الوقت .
- المحافظة على المواد البيئية الطبيعية ، وحسن استخدامها ، والاهتمام بالبيئة في إطار منظمة متعلمة وذات مسؤولية اجتماعية .

- اللجوء للتعلم وتحصيل المعرفة لا يكتمل ، ولا يكون مفيدا إلا إذا تم تخزين هذه المعارف المكتسبة من خلال التعلم ، وهذا يكمن في وجود ذاكرة تنظيمية تحظى بأهمية بالغة للمنظمة تتخذها كمرجع معرفي لها .

المطلب الثاني : الذاكرة التنظيمية كمستودع معرفي ومكوناتها

1–مفهوم الذاكرة التنظيمية :

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من اجل الاستخدام المستقبلي. أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى .[2]

- لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي.

[1]: عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص 166.

[2]: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

- كلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فأن ذلك مؤشر دال على التعلم ، و ضياع المعرفة يمكن أن يكون اكبر خسارة ، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء **لصاروخ ساتورن** وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي **400 ألف** مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969.
- فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة المنظمة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة، بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات المنظمة . لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمة وتواصلها ، وتحسين عملية الوصول لمعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، نمذجة معرفة المنظمة من خلال تنظيمها وتحديدها ، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في انظمه المنظمة وهيكلها، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم .[1]

❖ يمكن أن توجد الذاكرة التنظيمية في العناصر التالية[2] :

أولا : الأفراد : وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة . ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة ، وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعرفه الفرد .

ثانيا : ثقافة الشركة : والتي تضم كل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المنظمة اللارسمية وخصائص شخصيتها . وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

ثالثا : المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة : وهي التي توجد وثائق وسجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها . وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الاكثر استخداما ووضوحا في التعبير ، وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض ، مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة.

2-مكونات الذاكرة التنظيمية:

تنقسم الذاكرة التنظيمية إلى[3]: ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية

2-1 الذاكرة الداخلية :تنقسم بدورها إلى:

---

[1]: أكرم سالم ، مرجع سبق ذكره ، ,www.ahewar.org/debat/show.art

[2]:نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

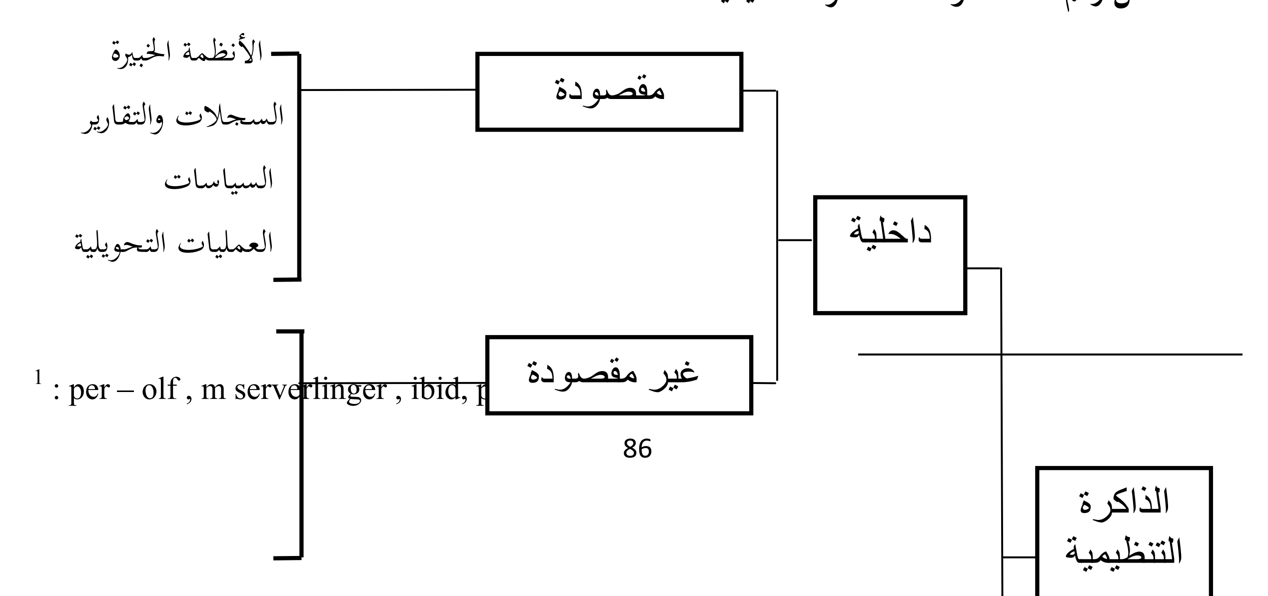
[3] : per – olf , m serverlinger , managing knowledge in professional service organizations , Chalmers university of technology, Sweden , 2000, p 67.

- ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.
- ذاكرة داخلية غير مقصودة : وتتمثل في ثقافة المنظمة بضمنها الأساطير ، القصص ، اللغة ، والرموز إضافة إلى أداور المهام والرقابة (الهياكل ونظريات النشاط).

2-2 : الذاكرة الخارجية : فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها ، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة التي يمكن استرجاعها واستخدامها . وهذه تتضمن المصادر التالية : التقارير المالية للمنظمة ، والأعضاء السابقون للمنظمة ، المنافسون ، سجلات الحكومة .[1]

هذا الشكل يوضح الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

الشكل رقم12: مكونات الذاكرة التنظيمية



[1] : per – olf , m serverlinger , ibid, p

الثقافة

الهياكل

بيئة ونظريات العمل

المنافسون

السجلات الحكومية

التقارير المالية

الأعضاء السابقون

Source : per – olf , m serverlinger, managing knowledge in professional service organizations , Chalmers university of technology, Sweden , 2000, p 67.

السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو : كيف يمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية ؟

الإجابة يمكن وضعها فيما يأتي[1] :

- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على تكوين و تطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.
- المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه المنظمة مستمرة ومتواصلة. في حالة اضطرار المنظمة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فان عليها إن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها .
- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تحسن الوصول للمعرفة، كما يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.
- خرطنة معرفة المنظمة: أي العملية المنظمة التي تحدد من يعرف في المنظمة ماذا يعرف، لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة لمن يجدها في المكان والوقت الملائم ولدى الشخص المناسب .

[1]: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي، وإبقاء اكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد داخل المنظمة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتضل فيها ومستمرة .
- الذاكرة التنظيمية ومكوناتها ، ودورها الفعال في توثيق معارف المنظمة يعد مؤشر هام للتعرف على تعلم المنظمة ، وكيفية قياس هذا التعلم .

المطلب الثالث: كيفية قياس تعلم المنظمات

تستخدم عدة مقاييس كمية ونوعية في قياس تعلم المنظمات للتعرف على فعالية التعلم التنظيمي ومن أهم هذه المقاييس هي [1]:

- **مقياس تشخيص منظمة التعلم:** وقام بتصميمه واتكنس ومارسيك Watkans & Marsic في عام 1999. ويهدف المقياس إلى التعرف على مدى استخدام المنظمة للتعلم ، وعن امتلاكها لذاكرة تنظيمية تحتفظ من خلالها بكل المعارف المحصلة والمهمة لها ، ودعمها على ثلاثة مستويات وهي :
  - مستوى الفرد .
  - مستوى فريق العمل .
  - مستوى المنظمة ككل .

والمقياس يسعى للتعرف على مستوى أداء المنظمة من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى أداء المنظمة .

- **مقياس التشخيص الجانبي لمنظمة التعلم:** وطورته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD في عام 2002 .يهدف إلى قياس السيرة الجانبية للمنظمة وهو يقيس خمس جوانب في المنظمة وهي (حركية التعلم، وتحول المنظمة، وتمكين العاملين، وإدارة المعرفة، واستخدام التقنية).

❖ **العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :**

بعد التعرف على كيفية قياس تعلم المنظمات، سيتم التعرض إلى الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة .

- تظهر العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء .فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية ، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير.

[1]: www.aleqt.com/2009/05/04/article_224440.html, *2/4/2013, 10h :00.*

- أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، و يكتسب العاملين المعلومات و المهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة،و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة ، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.
- كما يشار إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.[1]

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

يمكن ان تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على انها علاقة تبادلية ، وفي حالة من الترابط والانسيابية ، ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات ادارة المعرفة .

– ولكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة ، التي تكون تابعا للمنظمة المتعلمة .[2]

– التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة ، توزيعها ونقلها حفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها ، اما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات ومراكز البحوث والتطوير لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق.[3]

– هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ، باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة . ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.[4]

– يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلما ، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة ، وتعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس ، أي اننا عند اكتساب معرفة ، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد ، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا ، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

---

[1] : Marquardt, op.cit. , p 19.

[2]: إسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[3]: صلاح عبد القادر احمد ألنعيمي، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، العراق ، 2012 ، ص 183 .

[4]: ثابتي الحبيب وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 234-235.

- كما وتعتمد المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة ، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة و العكس بالعكس .

❖ ويرى بعض العلماء أن المنظمات يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات ، والتقييم الناقد ، والرغبة الاستعداد للتحدي ، وتقدير الفروق الفردية والتنوع و الاستفادة منه ، والتعلم المستمر. و إن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة . فمن هذه النظرة نجد ان جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها .[1]

- ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الانشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة ، ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر و اساسي على:

– قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول المعرفة.

– تطبيقات ناجحة لهذه الاصول في كافة ماتقوم به من انشطة في في إدارة أعمالها.

– إدراكها لقيمة ما تمتلكه من اصول معرفي

خلاصة الفصل الثاني:

بقاء المنظمات و نجاحها في الظروف المعاصرة ، يعتمد على قدرتها في التحول إلى منظمات تعلم ، وممارسة التعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضافة في اعمالها ، ويساعد في الوصول إلى أهدافها المسطرة .

[1]: صلاح عبد القادر احمد النعيمي ، المرجع اعلاه ، ص 184 .

هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ماتعلمته إلى منتجات او خدمات ، و علاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها الى السوق، وبشكل افضل واسرع مما يأتي به المنافسون.

إن المتبصر في المنظمة المتعلمة يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي العصب المحرك لها ،كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي المكون للمنظمة المتعلمة ،وهذه الأخيرة لا يمكن أن يكتب لها ديمومة ما لم تقوم على أساس معرفي واضح .وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المعلمة.

تمهيد :

بعدما تم وضع الاطار النظري لموضوع دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، لذا سيتم إسقاط الأسس و المبادئ التي تم التعرف عليها ، على المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ، والتي تمثل احد اهم القطاعات في الجزائر ، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم ومبادئ ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ،و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل :

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة **ENAD- SIDET**.

المبحث الثاني : إدارة المعرفة في مؤسسة **ENAD- SIDET**

المبحث الثالث : مساهمات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة **ENAD- SIDET**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ENAD- SIDET

قبل الدخول في دراسة ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، لابأس أن نتعرف على المؤسسة، هيكلها التنظيمي، وكذا أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ENAD- SIDET

يعود اهتمام الجزائر باستغلال المواد الكيماوية إلى سنة 1967، وذلك عند إصدار المرسوم الرئاسي رقم 67-273 المؤرخ سنة 1967، والذي بموجبه تم تأسيس أول مؤسسة عمومية في هذا المجال، وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "سنيك" تحت رعاية وزارة الصناعات الخفيفة، حيث ارتكز مجال إنتاجها على:

-المواد البلاستيكية؛

-المساحيق ووسائل التنظيف والصيانة؛

-مواد كيماوية أخرى.

بقيت هذه المؤسسة على حالها إلى غاية إعادة هيكلتها سنة 1982، حيث تم تقسيمها إلى:

-المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA؛

-المؤسسة الوطنية للدهن ENAP؛

-مؤسسة التموين بالمواد الكيماوية EPMC؛

-المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانةENAD.

وفق المرسوم رقم 16 المؤرخ في 4 ديسمبر من سنة 1982 تم تأسيس المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، والتي سبق وأن ذكرنا أنها ناجمة عن تقسيم SNIC، حيث أسدت لها مهمة إنتاج وتسويق مواد التنظيف والصيانة، تحويل جميع الحقوق والالتزامات و كافة المستخدمين الموجودين في SNIC فرع مواد التنظيف ENAD، مع تحديد مقرها بمدينة سور الغزلان. ونتيجة لظروف ومتغيرات اقتصادية ظهرت فكرة إعادة هيكلة المؤسسة، وذلك بانعقاد الجمعية العادية في 20-09-1993، ولكن نتيجة للضعف المالي للمؤسسة من جهة والتحضير غير الكافي لإعادة الهيكلة، عادت فكرة إعادة الهيكلة سنة 1996 نتيجة لحدوث بعض التغيرات، و تم تقسيم ENAD إلى:

– مؤسسة المنظفات للرمال Soder، ومقرها الاجتماعي بقسنطينة. تضم كل من مركب شلغوم العيد، وحدة سكيكدة، إضافة إلى وحدة العوينات؛

– مؤسسة مواد التنظيف ومواد التجميل لمنطقة الجزائر Shymeca، و مقرها الإجتماعي بالجزائر العاصمة. تضم كل من وحدة الإنتاج لرغاية، وحدة روبية، وحدة حسين داي؛

– مؤسسة المنظفات لمنطقة وهران Sodeor، مقرها الإجتماعي بعين تيموشنت، ووحدة سعيدة؛

– المؤسسة الصناعية للمنظفات " تيكجدة " ENAD مقرها الإجتماعي سور الغزلان. تضم كل من وحدة الأخضرية، ومركب سور الغزلان.

المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة ENAD- SIDET

تقع المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة في الطرف الشمالي من طريق رقم 127 لولاية البويرة ، والذي يربط بين المدينتين (البويرة – سور الغزلان)، وعلى بعد 8 كلم من مدينة سور الغزلان .

وتتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 2,8 كلم ، و1,2 هكتار هي المساحة المغطاة .

تمتلك المؤسسة مركب تابع لها، حيث أن مقر المؤسسة موجود داخل مدينة سور الغزلان في حين أن المركب يقع خارج المدينة .

-عدد العمال في المؤسسة هو 65 عامل.

أما على مستوى المركب فتقارب 650 عامل موزعون كالتالي:

500 عامل دائم؛

150 عامل ضمن عقود التشغيل(CTA).

يقع مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان على ارتفاع 855م فوق سطح البحر، على الحافة الشمالية للطريق الولائي رقم 127 الذي يربط مدينة البويرة بمدينة سور الغزلان في مكان يدعى منحس، على بعد 8 كلم من نفس المدينة. حدود المصنع الشمالية و الغربية مزرعة مسيرة "التعاونية الفلاحية Eac"، الحدود الشرقية دائرة الهاشمية، وجنوبا وحدة صناعية للإسمنت. تقدر مساحة المركب ب 20هكتار قسمت كالتالي:

13,5 هكتار مهيأة و مرتبة للاستغلال؛

6,5 هكتار مغطاة (تحتوي على جميع بنايات و محتويات المركب).

- يتمحور ويرتكز نشاط المؤسسة في إطار تطوير وتنمية قطاع الصناعات الكيماوية على المستوى الإقليمي، بهدف أساسي يتمثل في ضمان إنتاج سنوي يقدر ب 86000طن من المنظفات و 30000 طن من مواد الصيانة، مما يسمح بتحقيق الرضا للسوق المحلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن أحد أسباب نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ، ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمي ما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيم كازدواجية القرار أو وجود وظيفة شاغرة .

وقد كان تقسيم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENAD كما يلي:

- **الادارة العامة :**

تضم هذه الادارة مجموعة من المسؤولين هم كالتالي : المدير العام ، مدير المركب ، مدير وحدة UPEL، مدير التصوير الروتوغرافي ، مساعد مكلف PCO،

- **ادارة الامن العام** :

والّتي يشرف عليها رئيس يقوم ب:

- ✓ السهر على حماية الأشخاص وتجهيزات الشركة؛
- ✓ متابعة وتحليل حوادث العمل وتطبيق النّشاطات التصحيحية والوقائية؛
- ✓ السهر على النّشاط الحسن لأنظمة أمن التجهيزات؛
- ✓ متابعة تسيير ادارة الوقاية والأمن؛
- ✓ إنشاء وتخطيط ميزانية ادارة الوقاية والأمن.

- **ادارة المالية والمحاسبة** :

هذه الإدارة مكّلفة بمختلف العمليات المالية والمحاسبية، وتتمثل في :

- ✓ رئيس قسم المحاسبة.
- ✓ رئيس التكاليف والأسعار.
- ✓ رئيس قسم المالية والموازنات.
- ✓ رئيس الخزينة والضرائب والتأمينات.

تقوم هذه الإدارة بمراقبة الحالة المالية للمؤسسة والنتائج المحصل عليها، كما تقوم بوضع تقديرات للفترات المقبلة وتسيير الموجودات المالية للمؤسسة.

- **ادارة المعاملات التجارية** :

تتضمن هذه الادارة مايلي :

- ✓ رئيس قسم المؤونات .
- ✓ رئيس قسم المشتريات .
- ✓ رئيس قسم المبيعات والتسويق .

أي ان هذه الادارة تقوم بالبيع، الفوترة، عملية التوزيع .

- تسيير المشتريات، السيطرة على معطيات الشراء
- مراقبة وتسجيل ملف المورد.
- متابعة نسب تسيير دائرة التموين وتسيير المخزون
- إنشاء وتخطيط ميزانية دائرة التموين وتسيير المخزون .

- **ادارة التدقيق والمراجعة** :

تعتبر هذه الإدارة حديثة النشأة، مهمتها الأساسية فحص وتقدير نجاعة النظام وكذا المراقبة الداخلية المطبقة من طرف المؤسسة، ومتابعة وفحص كل المعلومات المتعلقة بمختلف النشاطات لاستخدام الإعلام الالي.

كما أ ن لها دور هام يتمثل في توجيه التسيير للحصول على مردودية أفضل واتخاذ الإجراءات الصارمة في المؤسسة.

- **ادارة الموارد البشرية:**

نجد في هذه الادارة قسم التوظيف والتكوين والتنظيم ، وكذا قسم الادارة العامة بحيث:

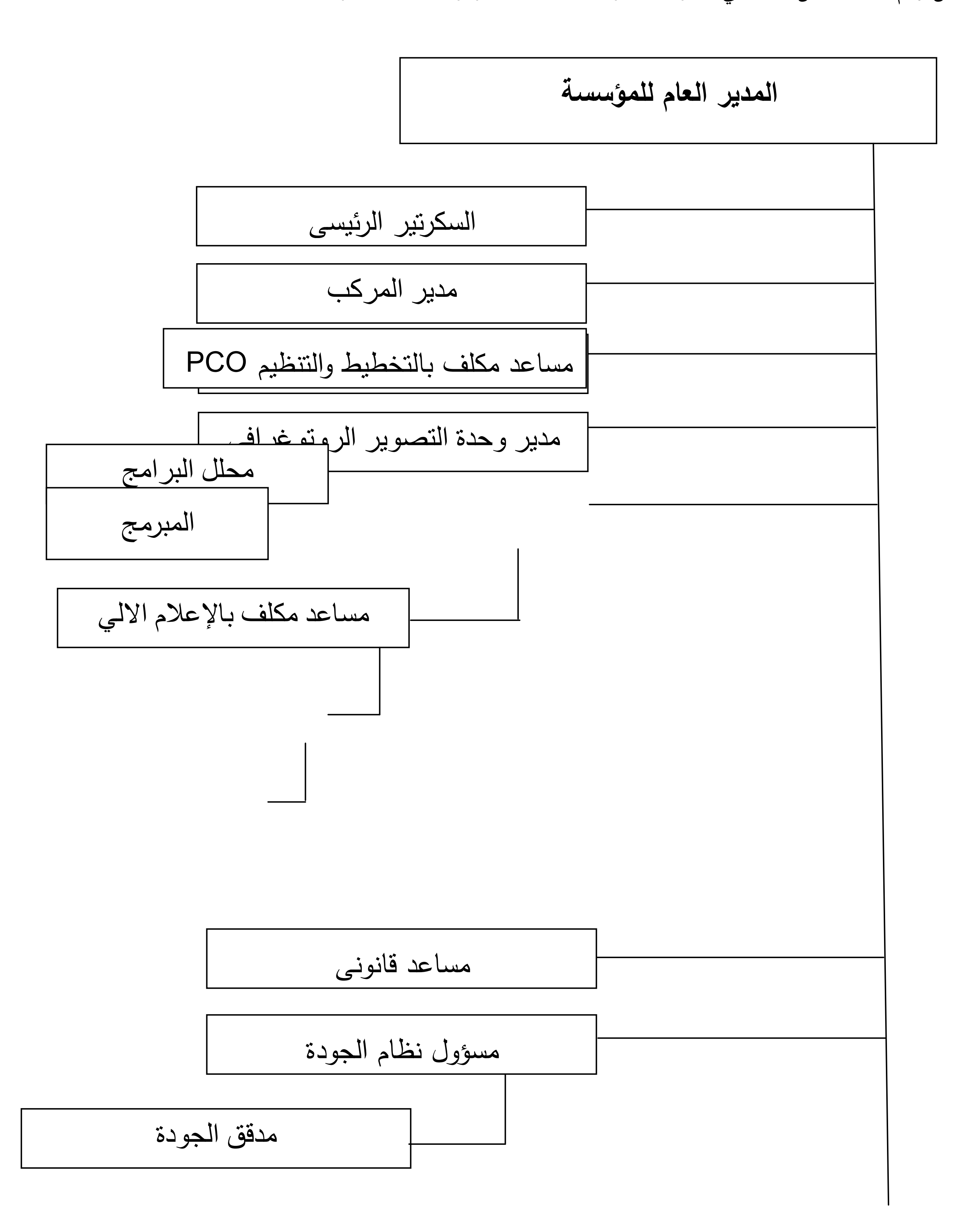
- ✓ تتكفل هذه الإدارة بالشؤون الاجتماعية للعمال، وكذا تكوين وتسيير المستخدمين مع العمل على توظيف و تقديم الإطارات والأفراد ذوي كفاءة،
- ✓ تهتم بالحالة الاجتماعية للعمال ، و تقديم الإعانات والسلفات لهم.
- ✓ تتكفل بعمليات المسار المهني للعمال العطل المرضية، الترقية، الغيابات والأجور.
- ✓ تكوين العمال، ومتابعة المتربصين الخارجيين.
- ✓ متابعة باقي العلاقات التي تربط هذه الادارة مع باقي الادارت والإدارة العامة في المؤسسة .

- **ادارة البحث والتطوير** :

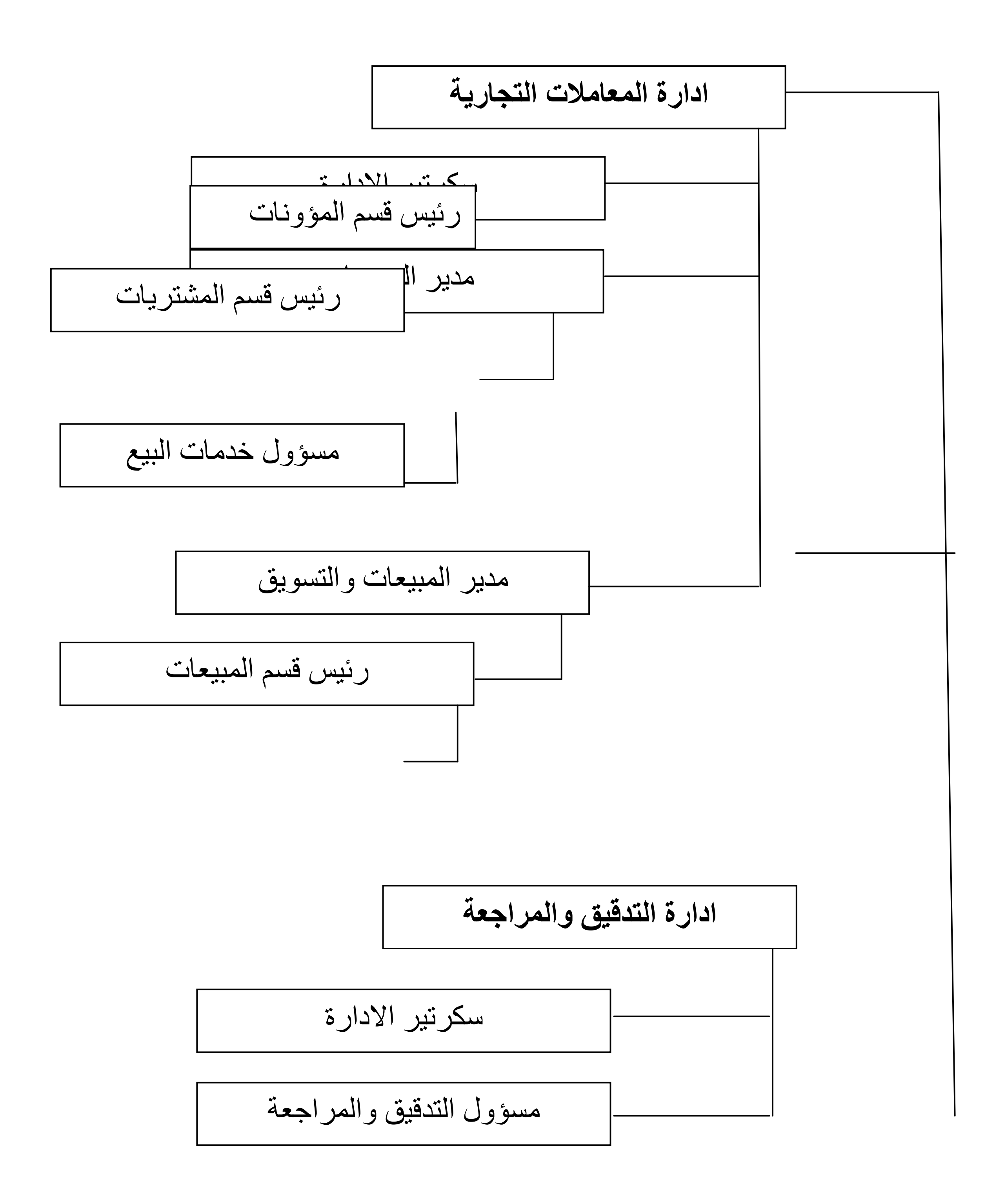
تشرف هذه الادارة على كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها الى حلول فنية، في صورة اساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية .

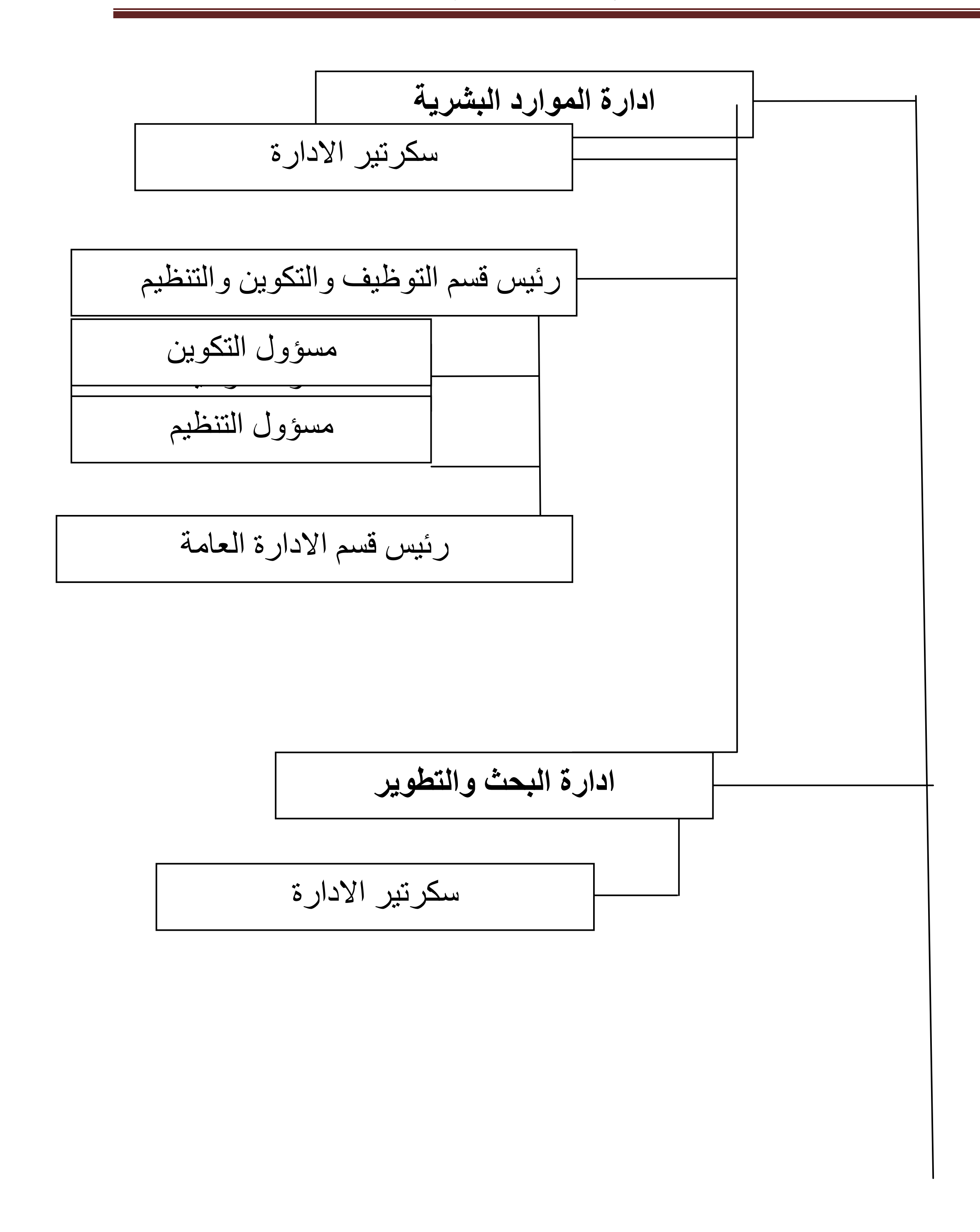
والشكل التالي يوضح مختلف الادارات والأقسام التابعة لهذا الهيكل :

الشكل رقم13: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ENAD-SIDET




ادارة التقنيات
سكرتير الادارة
رئيس قسم الحفظ ومعالجة المستجدات
رئيس قسم الانتاج والدراسات
ادارة الامن العام
سكرتير الادارة
رئيس التكاليف والأسعار
ادارة المالية والمحاسبة
سكرتير الادارة
رئيس قسم المحاسبة
رئيس قسم المالية والموازنات


ادارة المعاملات التجارية
رئيس قسم المؤونات
رئيس قسم المشتريات
مسؤول خدمات البيع
مدير المبيعات والتسويق
رئيس قسم المبيعات
ادارة التدقيق والمراجعة
سكرتير الادارة
مسؤول التدقيق والمراجعة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: مهام المؤسسة و أهدافها

مثل أي مؤسسة تسعى من خلال مزاولة أي نشاط الوصول إلى تحقيق أهدافها، فهو نفسه بالنسبة لمؤسسة **ENAD- SIDET** التي لها مجموعة من المهام والأهداف سيتم التطرق إليها .

مهامها:

يمكن حصرها فيما يلي:

- تسيير الإنتاج وعمليات الصيانة وتطوير المنتجات؛
- تسيير العمليات التجارية المتعلقة بالتطوير والبيع؛
- تسيير الخزينة ومتابعة عمليات البرمجة؛
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين من مختلف منتجاتها.

أهدافها:

تتمثل فيما يلي:

- تغطية السوق الوطنية للمنظفات بنوعيه (المسحوق، السائل)؛
- محاولة تكوين رصيد معرفي لها ، عن طريق توسيع وتنويع معارف عمالها ؛
- تسعى المؤسسة لأن تكون رائدة في مجال اختصاصها، وفرض تواجدها في سوق مفتوحة على المنافسة؛
- الحرص على تفعيل عمليات التعلم المستمر بين فرق العمل داخل المؤسسة ؛
- الحد من استيراد المعدات والآلات، إضافة إلى المواد المستخدمة في صنع المنظفات والوصول إلى تصديره في حالة الاكتفاء الذاتي
- تحقيق الجودة العالية واحترام المقاييس المعمول بها عالميا خاصة في مجال المحافظة على البيئة والمجتمع؛
- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان صناعة المنظفات عالميا؛
- إعطاء صورة جديدة لمنتجاتها وعلاماتها التجارية .

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في مؤسسة ENAD- SIDET بسور الغزلان

يتضمن هذا المبحث الاطلاع على الاهمية التي تحظى بها المعرفة في المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة بسور الغزلان ،والبحث عن الصورة التي توجد علية ادارة المعرفة في المؤسسة وكيف تتعامل هاته الاخيرة في ان يكون لها ثروة معرفية خاصة بها .

المطلب الاول : مكانة المعرفة في مؤسسة **ENAD –SIDET**

- بغض النظر عن طبيعة ونوعية قطاع الاعمال ، فلا بد للمنظمة ان تهتم بشكل متزايد بالمعرفة وتفعيلها ، واعتبارها كوسيلة لخلق القيمة .
- كون ان مؤسسة ENAD –SIDET تنتمي الى القطاع الصناعي ، وهي مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية ، لزم عليها لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في هاته البيئة اتخاذ المعرفة كمورد اساسي يساعدها في ذلك .
- تحظى المعرفة في مؤسسة ENAD –SIDET بمكانة جد مهمة ، لايمكن الاستغناء عنها ، بحيث تعبر عن الاصل المعرفي للمؤسسة والذي يقوم عليه نشاطها ، اي ان ابسط اعمال المؤسسة مقيد بتوفير معلومة . مثال عن ذلك :
  - عند صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة فان الادارة العليا ترسم ذلك ، وفق المعلومات المحصل عليها عن طريق القيام بالتشخيص الاستراتيجي واعتماد ادوات التحليل الاستراتيجي ، واعتمادا على ما سبق يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتناسبة ووضعية مؤسسة ENAD -SIDET في بيئة الاعمال.

- لدى المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD –SIDET نظام لتخزين المعلومات ، بحيث نجد مجموعة من البرمجيات logiciels " التي تساعد وتسهل طرق العمل ، اضافة الى نظم تسمى progiciels خاصة بالمؤسسة و نشاطاتها ، اذ تحمل معلومات حول الموارد البشرية ، المالية ، تسيير المخزون ، اي كل ادارة لها progiciel خاص بها مزود بكلمة سر يعرفها فقط افراد الادارة الواحدة ، اما باقي الافراد في الادارات الاخرى فلا يمكنهم الوصول مباشرة الى تلك المعلومات إلا بطلبها من مسؤول الادارة ، هذا ما يعكس حرص المؤسسة على التنظيم والتخصص في العمل ، وتفادي ما قد يحصل من مشاكل بين الادارات .[1]
- تجرى طريقة تحديث هذه النظم من خلال ان المؤسسة متعاقدة مع شركة تقع بولاية بومرداس مسؤولة عن اعداد هذه النظم ، وتستدعيها مؤسسةENAD -SIDET متى ما ارادت تعديل او تغيير تلك النظم ،لتصبح تحقق الغرض المراد ، مثلا قانون حول الموارد البشرية يطلب عدد العمال الذين تقاعدوا في 10 سنوات الاخيرة ،تقوم المؤسسة بإعداد نظام اعلام الي يقدم عدد العمال المتقاعدين في عشر سنوات الاخيرة ، اي يصبح استخراج القانون مباشرة من ذلك النظام المستحدث .

[1]: مقابلة مع مدير وحدة التخطيط والتنظيم ، السيد نايلي يحيى ، يوم 14 /4/ 2013 ، الساعة 9:30.

- لعاملي مؤسسة ENAD –SIDET رضى كبير حول ما تبديه لهم مؤسستهم من رغبة في التشارك المستمر معهم في المعرفة تحت شعار الكل يشارك بالمعرفة ، اما فيما يخص الشعور باحتكار المعرفة لدى جهات محددة في المؤسسة يرجعه كل من المسؤولين والعمال الى انه راجع لعدة اسباب من بينها:
- حسب مبادئ الشخص اذ يوجد من يرى انه اذا قدم ما يملكه من معرفة لغيره سيتفوق عليه ويصبح احسن منه .
- قد يكون السبب ضيق الوقت ، او ان ذلك الشخص لا يملك المهارات الاتصالية الكافية لإيصال المعلومة.
- كما يرجعون ذلك ايضا الى انعدام الكفاءة .
- يقر العمال ان مؤسستهم تسعى من خلال ما تملكه من معارف الى خلق فرص للإبداع وتطويرهم ، وتم تأكيد ذلك من طرف كل من مسؤول التقنية ومسؤول البحث والتطوير كون ان هذا يعد امر ضروري في اطار المهام الموكلة اليهم ، اذ ان وجود وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يساعد كثيرا في التحصيل المعرفي للمؤسسة ، فهي وظيفة رئيسية تحتاجها المؤسسة لكي تزودها بكل جديد ، والعمل على التطور وتحسين وضعية المؤسسة [1].

المطلب الثاني : مظاهر ادارة المعرفة في مؤسسة ENAD –SIDET

- يرجع حسن الاداء لأي مؤسسة وتفوقها في الاستغلال الجيد للمعلومات الى وجود جهة او قسم لتقديم الدراسات والأبحاث مسؤول عن تزويدها بكل ما هو جديد ، وهذا ما نقوله عن المؤسسة الوطنية للمنظفات – ENAD SIDET ، نظرا لوجود دراسات متعلقة بكيفية تحسين المنتوج و المسؤول عليها هو مدير البحث والتطوير كما توجد دراسات وأبحاث حول جلب احدث الوسائل والآلات والتي تعتبر مهمة مديرية التقنية ، فلدى المؤسسة لها درجة كبيرة من الارتكاز على هاتين الادارتين في مجال المعرفة والتطور .[2]

◇ **مهام مسؤول البحث والتطوير** :

- ضمان تحقيق مشاريع البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة .
- دراسة ملاحظات واقتراحات ادارة المعاملات التجارية من اجل تحسين المنتوجات بما يحقق الحاجات النوعية والبيئية .
- الاعلام باستمرار عن كل الاختراعات التكنولوجية واقتراح مقاييس تسمح بتوظيف التكنولوجيا في المؤسسة .
- تفعيل مهام البحث وجعلها في ديناميكية .
- متابعة الدراسات المتعلقة بالمعايير العالمية للصنع والجودة .

---

[1]: مقابلة مع مجموعة عمال المؤسسة ، يوم 2013/4/14، على الساعة 14:20.

[2]: مفابلة مع مدير البحث والتطوير ، السيد بن سعيد محمد ، يوم 2013/4/15، على الساعة 10:00.

- تحليل التقارير الشهرية للبحث والتطوير من طرف الوحدات الادارية ومراقبة مدى احترام قوانين حماية البيئة .
- الحرص على اليقظة التكنولوجية والمدوامة عليها باستمرار .
- غير انه تنظيميا لا توجد ادارة معرفة محددة ومسؤولة عن توفير المعارف ، بل يكمن ذلك في انها مجسدة في جميع الادارات التابعة للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، اي ان كل ادارة لها مهمة البحث عن المعارف سواء تلك التي تتعلق وتختص بأنشطة الادارة او ما تعلقت بباقي الادارات ، وكما تم ذكر سابقا على اساس قاعدة الكل يشارك بالمعرفة ، هذا بسبب طبيعة العمل داخل المؤسسة والإجراءات والسياسات التي تتطلب اتصال وتبادل معرفي بين الوحدات الادارية للمؤسسة .[1]
- تتمثل طريقة التبادل المعرفي بين المصالح داخل مؤسسة ENAD –SIDET عن طريق وجود نوعين من نظم اتصال وهي[2]:
  - ➢ نظام قائم على الاتصال الافقي : يكون على نفس المستوى ، اي ان الاتصال بين الادارات يكون اتصال مباشر دون اللجوء الى الادارة العليا، هذا ما يحقق عدة مزايا تكمن في سهولة التواصل بين الافراد داخل المؤسسة و ربح الوقت وسرعة وصول المعلومة .
  - ➢ نظام معلومات عمودي: يوجد نوعين:

نظام قائم على الاتصال المباشر : يقصد به الاتصال في نفس الادارة الواحدة ، اي رئيس الادارة واتصاله بالأقسام والوحدات والعمال التابعة لنفس الادارة .

نظام معلومات قائم على اتصال غير مباشر : سبق وانه تم الاشارة الى ان لمؤسسة ENAD –SIDET مركب يقع خارج مدينة سور الغزلان ، وهذا المركب يضم في هيكله ادارات وأقسام ومصالح لها مهام ومسؤوليات مرتبطة ارتباطا وثيقا بتلك الموجودة في مقر المؤسسة ، وبالتالي طبيعة الاتصال الموجود ة بين اي ادارة في المؤسسة والإدارة نفسها في المركب تتمثل في اتصال غير مباشر .

- عموما يمكن القول انه ليس بإمكان اي ادارة داخل المؤسسة ان تعمل بمنأى عن الادارات الاخرى ، لان التقدم والنمو لأي مؤسسة يحتاج الى تكافل كل مصالحها وإداراتها والتوجه نحو تحقيق هدف مشترك يحقق مصلحة الجميع .

مثال : من مهام ادارة البحث والتطوير انها تتبع اخر المستجدات المتعلقة بالتطوير على مستوى الاداء وأنظمة الادارة او على مستوى وسائل الانتاج ، فإذا تعلق الامر بالجانب الاداري وطرق التسيير فانه مدير البحث والتطوير يتصل بالإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ، اما اذا كان الامر يتعلق بالوسائل وآلات الانتاج فان الاتصال يكون بين مدير البحث والتطوير ومدير التقنية للتنسيق حول اجراء تحديث وتطوير للآلات .

[1]: مقابلة مع مدير البحث والتطوير ، السيد بن سعيد محمد ، يوم 15 /2013/4 ، على 10:00.

[2]: مقابلة مع مساعد الاعلام الالي والبرمجة ، السيد تومي رابح ، يوم 2013/4/15 ، على الساعة 11:10.

- تعامل المؤسسة مع الازمات التي تواجهها في ايجاد الحل ، يبدأ أولا البحث عن الحل من داخل المؤسسة ، فمثلا وقوع ازمة بيئية المؤسسة تلجا اولا لعمالها فإذا حصلت على حل متلائم مع قدرتها فلا بأس بذلك ، اما ان لم يظهر لها حل مناسب ، فإنها تتصل بمديرية البيئة لولاية البويرة .[1]

- اثناء عمليات الاتصال داخل المؤسسة فإنها تتعرض لبعض العراقيل والمجملة في : خاصة المستوى المعرفي للعامل ، قابلية الشخص للاستقبال ، نقص في تكنولوجيا الاتصال ، اي عند حدوث عملية الاتصال بين طرفين فان اما المرسل لم يعرف جيدا ما يرسل .

وبالتالي لا تترجم الرسالة الاتصالية كما يجب ، ولا يحقق منها اي فائدة ، او قد يرجع ذلك للطرف المستقبل والذي يعاني من نقص في مستوى الادراك وبالتي لا يفم ما ارسل اليه ، ولا يصدر منه اي رد فعل يعبر عن تجاوبه مع الرسالة التي وصلت اليه ، كما قد يكون السبب ان الظروف التي يوجد فيها المرسل اليه تؤثر على مدى استعداده لاستقبال عملية الاتصال ، مثلا قد تكون زمن عملية الاتصال نهاية الاسبوع وبالتالي يكون تفكيره منشغل ببرنامجه الشخصي لنهاية الاسبوع ، او يكون مرض او اي مشاكل اخرى . كما ان وسائل الاتصال التقليدية لا تسمح بنجاح عملية الاتصال ولا ينتج اي تغذية عكسية .

- تحصل مؤسسة ENAD –SIDET معارفها من بعض المصادر وهي :

- فيما يخص المصادر الخارجية للمعرفة : فان مؤسسة ENAD –SIDET تستمدها من محيط عملها ، بحكم طبيعة نشاطها الذي يتطلب علاقات مع المنظمات الاخرى خاصة تلك التي في نفس المجال ، كما ان كل من منافسي وموردي هاته المؤسسة وزبائنها هم مصدر ضروري لاكتساب المعرفة،من خلال انظمة الاتصال مع الزبائن المؤسسة تحصل على معلومات عن اذواقهم وكل متطلباتهم ، بالاضافة الى نتيجة تواصلها مع ورديها فانها تستمد منهم المعلومات .

- بينما المصادر الداخلية التي تعتمدها المؤسسة في تكوين المعرفة تتمثل في مهارات وخبرات عمالها، كذلك التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة والانترنيت ، اضافة الى ان التحاور الموجود بين العمال والتعاون في انجاز المهام والتعلم فيما بينهم هو مصدر اكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في تطوير معارفها[2].

- لم يمنع انعدام ادارة معرفة في مؤسسة ENAD –SIDET من ان يكون لها معارف سواء ضمنية مجسدة في عقول افرادها وخبراتهم ، او معرفة صريحة تظهر من خلال ما تمتلكه المؤسسة من وثائق وملفات وتقارير يمكن الرجوع اليها عند الحاجة لذلك ، فالمؤسسة تهتم كثيرا بالمعرفة التي يحضرها العمال وتحرص على توثيقها واستعمالها وعدم اهمالها ، اي تحويل المعرفة الضمنية للعامل الى معرفة صريحة معلنة تسمح بحل المشكلات التي تواجهه اثناء العمل .

---

[1]: مقابلة مع مدير البحث والتطوير ، يوم 2013/4/15، على الساعة 14:00.

[2]: مقابلة مع مدير وحدة التخطيط والتنظيم ، يوم 2013/4/16، على الساعة 10:00.

- بحيث لوحظ ان التشارك والتعاون ما بين العمال يتعدى مستوى الادارة الواحدة ، اي ان هناك بعض الكفاءات في مؤسسة ENAD – SIDET بالإضافة الى مهاراتها في اداء المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقها ، فهي تتمتع بمعارف ادراية تامة بنشاطات ووظائف باقي الادارات. هذا ما يساعد في اثراء وتقوية معارف المؤسسة ، وفتح مجال تبادل المعارف بين العمال وإتاحة فرصة التعلم فيما بينهم

المطلب الثالث : اسس تحصيل المعرفة في مؤسسة ENAD –SIDET

- تتبع مؤسسة ENAD –SIDET اسلوب يتمثل في وضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع الحصول على المعرفة واستغلالها جيدا فلديها ميزانية للبحث والتطوير تتراوح نسبتها مابين 3%الى 4% ، و ميزانية لتكوين العمال والتي نسبتها 1% من ارباح المؤسسة وهذا قانونيا ، وان لم تستعمل تلك النسبة في اجراء دورات تكوينية تدفع كمستحقات ضريبية لإدارة الضرائب ، وعليه ترى المؤسسة أنه من الافضل توفير تلك النسبة في التكوين لما يعود بالفائدة على العمال انفسهم لزيادة كفاءتهم وتحسين ادائهم وايضا توسيع القواعد المعرفية للمؤسسة . علما ان المؤسسة جهزت ميزانية لعام 2013 لإرسال العمال لإجراء دورات تكوينية في اطار مخطط سيبدأ في التطبيق انطلاقا من شهر جوان القادم ، في المقابل ستحظر المؤسسة آلات جديدة عن طريق القرض الذي ستمنحها اياه الدولة على المدى الطويل.
- الحرص على تأسيس المعرفة ونقلها من فرد لأخر امر جد ضروري تهتم به مؤسسة ENAD –SIDET ، فنجد ان ادارة الموارد البشرية تطبق القانون الداخلي للمؤسسة ومعاهدة العمل المأخوذة من القوانين الجزائرية للعمل ، والتي تتضمن تواريخ حول طلب التقاعد ، المدة اللازمة للخروج من العمل بحيث قبل خروج الموظف المتقاعد فانه يقدم كل ما يملكه من معارف وأفكار وتقنيات حول العمل للموظف الجديد ، لكي يتعلم هذا الاخير ويكون مؤهلا لأداء وظيفته .[1]
- اما عن استشارة المؤسسة للعامل المتقاعد في مختلف الانشطة او عند حدوث مشاكل لا يوجد على مستوى المؤسسة محل الدراسة اذ ان العامل لحظة مغادرة منصبه فان كل صلاحياته تنتهي ولا يستدعى مرة اخرى للأخذ برأيه في امور ومستقبل المؤسسة .
- تبذل المؤسسة كل جهودها لتوفر نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ، فهي حاولت ولاتزال تحاول ان تضع شبكة للانترانت والانترنيت ، لكن واجهت عوامل خارجية اثرت على هذا المشروع مثل السرقة المتكررة للكوابل، فكل مرة تحضر المؤسسة كوابل الا ويتم سرقتها .
- تستخدم المؤسسة نظام وأساليب في صيانة موجوداتها المعرفية ، ولديها procédure اسلوب تعتمده المؤسسة لتغيير المعلومات المستعملة ، مع وضع تاريخ تعديل تلك المعلومة ، فعندما يقترح العامل شيئا ما في عمله ويجد ان هناك ضرورة للتغيير فانه يتوجه مباشرة الى صندوق الافكار او اوراق الاقتراحات الموجود ة عند مدخل

[1]: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، السيد زعادي علي ، يوم 2013/4/16 ، على الساعة 13:45.

المؤسسة ، ويتم دراسة هذا التغيير والموافقة عليه من طرف الادارة التي يعمل بها العامل الذي قدم اقتراحه ، ثم تقوم وظيفة البحث والتطوير بالإطلاع على تلك الاقتراحات ودراسة جدواها في اضافة قيمة مضافة للمؤسسة ، ليرفع ذلك للإدارة العليا من اجل المصادقة عليه واتخاذ قرار بإجراء التغيير [1] .

- يجرى تقييم اداء العاملين كل نهاية شهر ، يقوم مسؤول كل ادارة بملء ورقة التقييم على شكل استمارة تحتوي على :
  - ✓ لقب واسم كل عامل
  - ✓ عدد الغيابات .
  - ✓ العقوبات التي تعرض لها .
  - ✓ كيفية اداء العمل : ينقسم الى حجم النشاطات التي قام بها العامل ، ونوعية هاته النشاطات .
- تملئ الاستمارة على اساس جودة العمل والتي نقصد بها نظم مشاركة المعرفة بالإضافة الى مدى التزام العامل وحجم النشاطات التي اداها في الشهر، ليتم بعدها اعداد جدول يضم ترتيب العمال كل حسب درجة حضوره مهنيا وتفوقه في القيام بعمله.
- تتيح مؤسسة ENAD –SIDET لأي عامل سواء كان مسؤول او عاملا بسيطا الوصول الى قواعد المعرفة التي تمتلكها ، فمن اراد ان يزود نفسه بالمعارف فما عليه إلا ان يتوجه الى قاعة الوثائق ويطلع على ما يريد من معلومات . كذلك ترسلهم المؤسسة الى حضور ملتقيات وندوات ذات العلاقة بالمعرفة ، وما يتعلق بطرق وتقنيات اداء عملهم [2] .
- نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة وما يربطها من علاقات مع الموردين والزبائن فهي تحرص كل الحرص على ان يتوفر لها معلومات دقيقة عن هذه الاطراف ، فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة ترسل اشخاص لإحضار معلومات عن الموردين وعن سلعهم ، او تعتمد على المنشورات الموجودة في الجريدة و الانترنيت ، وبعد اختيارها للمورد الذي ستتعامل معه فلها الحق ان ترسل مدقق ليفحص ما سيقدمه لها المورد من منتجات ، ليتم بعد ذلك اجراء العقد وإمضاءه . وعند نهاية كل سنة المؤسسة لها نظام تقييم للمورد حول ما قدمه لها من مدخلات فتقدم له تقرير عن المستوى الذي وصل اليه من النقاط الدالة عن جودة ما يورده [3] .
- اما عن المعلومات الخاصة بالزبائن فالمؤسسة تسعى دائما الى معرفة درجة رضى الزبون ، بحيث ترسل تقنيين تجاريين الى زبائنها للإطلاع على وجهات نظرهم حول منتجات المؤسسة ، ومدى قبولهم لها واختيار الوقت

---

[1]: مقابلة مع مدير البحث والتطوير ، يوم 2013/4/16، على الساعة 9:00.

[2]: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 16 /2013/4، على الساعة 15:05.

[3]: مقابلة مع مدير التدقيق الداخلي ، السيد سلامي سليمان ، يوم 2013/4/17 ، على الساعة 9:30.

والمكان المناسب للتحدث معهم ، فلدى المؤسسة وثيقة تسمى رضى الزبائن يتم ملأها بما تم جمعه من طرف التقنيين التجاريين حول ملاحظات وأراء الزبائن .

- ما يسعنا إلا ان نقول ان الباحث في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلانENAD –SIDET يجد ان هذه الاخيرة تبذل قصارى جهدها لتجسد لعمالها وكل المتعاملين الخارجيين صورة تعكس مدى محاولتها لبناء قواعد معرفية تفتح لها المجال للتميز في وسط منافسيها.[1]

[1]: مقابلة مع المدير التجاري ، السيد عاشور بشير ، يوم 2013/4/17، على الساعة 11:30.

المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ENAD- SIDET

على ضوء ما تم ذكره عن واقع ادارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ، سيتم التعرف في هذا المبحث عن ما يحققه هذا المفهوم تجاه جعل المؤسسة تداوم على التعلم المستمر وتكتسي طابع المنظمة المتعلمة .

المطلب الاول : عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة **ENAD- SIDET**

- قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه إنما يعتمد على متطلب ضروري ألا وهو أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه يوازي على الأقل مستوى التغير البيئي، وان هذه التغيرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمات في عالم الأعمال أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على اعادة ترتيب هياكلها التنظيمية، و الإستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغيرات والتحديات، مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات فلسفة قائمة على ضرورة التعلم التنظيمي.
- تعد مؤسسة ENAD –SIDET مثالا عن منظمات الاعمال التي تريد ان تعزز من قدرتها على التكيف مع البيئة ، وهذا عن طريق ما تمتلكه من المعارف ، التي لابد من تجديدها وتوسيعها بتبني اسلوب للتعلم التنظيمي كفيل ان يضمن الفهم الصحيح للمتغيرات الخارجية .
- ما يقال عن مؤسسة ENAD –SIDET حول منهجها في التعلم انه يندرج ضمن نطاق محدد يتميز ب:
- تتعلم المؤسسة من اجل معرفة واقعها الحالي والتنبؤ بالمستقبل الذي ينتظرها وطبقا لذلك تضع استراتيجيات وإجراءات من اجل البقاء والاستمرار.
- تسعى مؤسسة ENAD –SIDET جاهدة لان توظف ماتعلمته من معارف وخبرات في اداء مسؤوليتها الاجتماعية ، سواء مسؤوليتها اتجاه عمالها او زبائنها او مورديها والمؤسسات التي تتعامل معها ، وحتى التزاماتها بالحفاظ على سلامة البيئة ، بالنظر الى ان للمؤسسة نظام ادارة الجودة [1].
- صرح العمال في المؤسسة انه يتم تشجيعهم من قبل الادارة العليا على التعلم وتطوير انفسهم من خلال ارسالهم الى اجراء دورات تكوينية طوال السنة .
- تكمن سياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة فيما يلي:
- من حق كل عامل ان يحظى بفرصة التكوين مرة واحدة في السنة ، والغرض هو تحقيق العدالة بين جميع العمال .

---

[1]: مقابلة مع مدير نظام الجودة والبيئة ، السيد نكموش امقران ، يوم 2013/4/18، على الساعة 10:30.

- ليس تكوين العامل في المؤسسة مرتبط بانتقاله الى خارج المؤسسة للتعلم ، بل كذلك يتكون داخل المؤسسة بواسطة تعلمه من عامل اخر يملك مهارات وخبرات عالية ، وهذا في حالة ان النقائص التي يعاني منها العامل لا تحتاج الخروج من المؤسسة للتكوين .
- قد يكون التكوين اما من اجل تحسين اداء العامل **perfectionnement** او لأجل اكتسابه اهلية ومهارة اكثر في العمل **qualification**.
- يتم التكوين بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح اسماء العمال ومناصبهم ، ومعرفة من سيتم ارسالهم للتكوين .
- يجرى مخطط التكوين السنوي بالإطلاع على بطاقة التأهيل للعامل المتضمنة : ماذا يملك من مهارات ، على اي اساس تم توظيفه في المؤسسة ، النقائص التي يعاني منها ، ثم تحديد المكان الذي سيتلقى فيه التكوين ، بحيث يتم اختيار ثلاث معاهد والمفاضلة بينهم وفقا لمجموعة من المعايير (السعر ، الوسائل البيداغوجية ، مواضيع التكوين ، وكذا الحجم الساعي للتكوين .) ، ثم يتم اختيار المعهد الذي يوفر للعامل اكبر قدر من المعلومات ووفقا لبرنامج ساعي يساعده على استيعاب الدروس التكوينية ، علما ان المؤسسة في هذه السنة لها عدة اتفاقيات مع معهد TECHNO FORMAT SCHOOLتكنوفورماسكول الموجود بولاية البويرة ، بالإضافة الى جهات اخرى خارج الولاية .
- مخطط تكوين العامل لا يتوقف عند ارساله لإجراء التكوين خارج المؤسسة ، بل عندما يعود للمؤسسة يتم امتحانه مرتين :
- عند اول وهلة أي لحظة رجوعه للمؤسسة ، فانه يقوم بالإجابة على قائمة من الاسئلة تتضمن الاجواء التي سادت الدورة التكوينية مثل :
- محتوى المواد والموضوعات المقدمة في الدورة .
- الوسائل والأدوات التعليمية المستعملة اثناء الحصص التكوينية .
- وتيرة الدورة التكوينية
- مدى التلاؤم بين مدة التكوين ومحتوياته
- طبيعة الوثائق المقدمة المتعلقة بمواد التكوين
- درجة التوافق بين ما تعلمه واكتسبه من الحصص التكوينية والأهداف المحددة.
- المستوى الذي يقال عن الدورة التكوينية بالنسبة لتحقيقها الاحتياجات الخاصة بك
- مهارات الاشخاص الذين اشرفوا على تقديم الحصص التكوينية .[1]

[1]: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 2013/4/18 ، على الساعة 14:00.

- ليتم بعدها توثيق تلك الاجابات التي صرح بها العامل ، ثم يترك العامل للعودة الى وظيفته بهدف ان يوفر كل ما تعلمه من الدورة التكوينية ، وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة هل العامل ارتفعت انتاجيته في العمل من خلال ما تلقاه في الدورة التكوينية ، فانه يتم اعادة سؤال العامل وهذا بعد ستة اشهر من رجوعه من الدورة ، ليقيم بعد ذلك على ما أجاب ، ويوثق في البطاقة الخاصة بكل عامل ، وتتضمن تاريخ تكوين العامل ، طبيعة الدورات التكوينية التي يجريها ، وإضافة كل ما هو جديد فيما يتعلق بتكوينه ، وله اثر في زيادة الخبرات والمهارات لديه .
- التعلم التنظيمي في مؤسسة ENAD –SIDET قائم على رؤيا مشتركة بين عمالها حول هدف ومستقبل المؤسسة ، اذ ان العمل يسير وفق روح جماعية وروح الفريق .
- تعد التجارب وحالات الفشل التي تمر بها المؤسسة سبيلا للتعلم وأساس لجلب معارف اكثر ، مما يكون حافز لدى افرادها لتصحيح الاخطاء وتداركها . فالاعتراف بالخطأ ومحاولة تصحيحه يعد مؤشر هام يعكس لنا نوع الثقافة السائدة في وسط محيط عمل مؤسسة ENAD –SIDET ألا وهي ثقافة تنظيمية ترتكز على الانفتاح والمشاركة.[1]
- على مستوى المؤسسة لايوجد افراد معنيون بالقيام بعملية التعلم التنظيمي ، بل كل واحد ينتمي لهاته المؤسسة معني بأن يتعلم ويستفيد و يفيد زملاءه ، ما ينعكس ايجابا على المؤسسة بأكملها فيما يخص تحسين ادائها ومخزونها المعرفي ، وكذا تحقيق قدرة تنافسية للحفاظ على مكانتها في السوق ، والعمل على توسيع الحصص السوقية لها .[2]
- تتسم عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة ENAD –SIDET بسلسلة من الخطوات بغية الحصول على المعارف واستغلالها بما تقتضيه نشاطات هامة المؤسسة ، ودون ان ننسى ما يحتمه عليها محيطها التنافسي وضرورة احداث تغيير وتجديد في الاصول المعرفية للمؤسسة .
- نوجز خطوات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كالأتي :
- تتمثل اول خطوة في جمع المعرفة : وهذا مرتبط باستخدام مصادر المعرفة سواء تلك الموجودة داخل المؤسسة او ما يتم البحث عنه في محيطها ، اذ ان المؤسسة تحاول دائما ان تجعل مرجع معرفتها متنوع ، والحجة في ذلك هو اعتبارها ان محيطها الداخلي غير معرض الى سرعة التغيير وان كان حدث تغيير فتوجد امكانية التحكم في محيطها الداخلية ، على عكس ما نجده في المتغيرات الخارجية للبيئة وصعوبة مواكبة هذا التغير او بالأحرى الصعوبة في التأقلم .

[1]، مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 2013/4/18، على الساعة 14:00.

[2]: مقابلة مع مجموعة عمال المؤسسة ، يوم 2013/4/21، على الساعة 15:30.

- بعد تحصيل المعرفة المؤسسة ، تقوم المؤسسة بنشرها وإيصالها الى ابعد ما يمكن(بمعنى ان ابسط عامل لديه الحق في استقبال المعرفة) و بأسرع الطرق ليستمد عمالها منها خبراتهم والرفع من مستوى ادائهم لوظائفهم ، فتعتبر الاجتماعات والتقارير التي تصدر ادوات لتوزيع المعرفة .[1]
- في عام 2002 ادخلت السياسة الجزائرية نظام ادارة الجودة على مؤسسات القطاع الصناعي ، وفي 2005 اصبح نظام ادارة الجودة ملزما على تلك المؤسسات ، وان تطبق هذا المفهوم في شتى ميادين عملها . في هذا الصدد امام المؤسسات الصناعية ثلاث انواع من المقاييس العالمية وهي :
- **ISO 9001V2000**: الجودة في الاداء ، و في المنتوج ، اي منتوج يشبع حاجات الزبون ، ويحقق له الرضى الذي يخلق الوفاء للمؤسسة.
- **ISO 14001 V2004**: البيئة وهي ان تمارس المؤسسة نشاطها الصناعي في اطار حرصها على الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية.
- **OHS 18001**: ونعني بها مواصفات خاصة بالسلامة والصحة المهنية .
- عن المستوى الذي وصلت اليه المؤسسة في نظام ادارة الجودة لحد الان هي تطبق : ISO 9001 و ISO 14000.

المطلب الثاني : الذاكرة التنظيمية لمؤسسة **ENAD- SIDET**

- للمؤسسة الوطنية للتنظيف ومواد الصيانة بسور الغزلان ذاكرة تنظيمية تعكس عدم اهمال المؤسسة لما تعلمته ، تنوعت هذه الذاكرة ليكون مكانها في المقر الاداري للمؤسسة وفي المركب الواقع خارج المدينة .
- كل ما تحصل عليه المؤسسة من جمع المعلومات وما ينتج عن عملية التعلم التنظيمي، تخزنها في مستودعها المعرفي لغرض الاستخدام المستقبلي، واتخاذ القرارات ، كذلك لتضع في متناول عمالها كل ما يحتاجونه للارتقاء بأدائهم وحل كل المشكلات التي تواجههم ، كما لا تهمل توثيق والاحتفاظ بالبيانات الحديثة عن مهارات الموظفين .
- هدف المؤسسة ليس التوقف عند توثيق معرفة او اثنين ، بل دائما تحاول ان تظهر لعمالها اهمية وجود ذاكرة تنظيمية ، وضرورة سعي كل عامل الى اثراء هذا المخزون ، واعتباره مفخر للمؤسسة امام منافسيها والمتعاملين الخارجيين لها .[2]
- في اطار تبني المؤسسة لنظام ادارة الجودة ، فهي ملزمة بتوثيق كل ما هو جديد او ما تم تغييره او تعديله وحذف ما كان موجود سابقا، تحت رقابة سنوية يقوم بها اطراف كنديين، يأتوا للمؤسسة ويتم اجراء عمليات التدقيق والتأكد من مدى احترام المؤسسة لمعايير الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر .[3]

---

[1]: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 2013/4/18، على الساعة 14:00.

[2]: مقابلة مع مدير نظام ادارة الحودة والبيئة ، يوم 2013/4/21، على الساعة 9:00.

[3]: مقابلة مع مدير نظام ادارة الجودة والبيئة ، يوم 2013/4/21، على الساعة 14:00.

- ضياع المعرفة خسارة كبيرة ، تحاول مؤسسة **ENAD- SIDET** تفاديها عن طريق ان توسع وتنوع من مكونات ذاكرتها التنظيمية والتي الى حد الان هي مكونة من مايلي[1] :

[1] : مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 2013/4/22، على الساعة10:30.

الشكل رقم14: مكونات الذاكرة التنظيمية لمؤسسة **ENAD- SIDET**

الذاكرة التنظيمية للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ENAD– SIDET

- ذاكرة تنظيمية داخلية
  - السجلات والتقارير
  - صندوق الافكار
  - اوراق المقترحات
  - صندوق الشكاوي
  - بطاقات تقييم اداء العمال
  - الوثائق المتضمنة كل ما يتعلق بالعامل مثل: الترقية، التكوين، التقاعد.
  - وثائق التعامل مع الموردين .
  - انظمة تسيير العمل .
  - عقود الاتفاقيات مع مدارس ومعاهد التكوين
  - الهيكل التنظيمي
  - ثقافة المؤسسة

- ذاكرة تنظيمية خارجية
  - السجلات الحكومية
  - التقارير المالية

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثالث : **نمذجة لدور المعرفة في بناء منظمة متعلمة على مستوى مؤسسة ENAD- SIDET**

- **تتجسد صور المنظمة المتعلمة في مؤسسة ENAD- SIDET** في النقاط التالية :
- يمكن المدير الجديد لهاته المؤسسة العمال من الحرية في صنع القرارات المتعلقة بعملهم ، في اطار اللامركزية ، بحيث ان كل عامل يتحمل المسؤولية عن نتائج قراره ، هذا ما يدفع بكل فرد داخل المؤسسة يحرص على يتعلم كل ما ينقصه من مهارات ويحاول ان يحسن من ادائه ويتفادى الاخطاء . ايضا يمكن العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز اعمالهم عن طريق ما تضعه المؤسسة من منشورات لتوضح كل ما احضرته من موارد.
- تطبق المؤسسة الاسلوب الاستشاري في اتخاذ القرارات ، فيما يخص القرارات التقنية تأخذ أراء العمال باعتماد **طريقة العصف الذهني** أحيانا ليتم بعدها اختيار الحل المناسب على اساس امكانيات وأهداف المؤسسة ، اما القرارات الاستراتيجية فإنها تخول الى الجهة المعنية وهي الادارة العليا، بحيث يشارك فقط مسؤولي الادارات اما العامل البسيط فدوره ينحصر في التنفيذ .
- اكثر فرصة ابداع تمنح للعامل ولا يقتصر فقط ذلك على ذوي المناصب العليا والكفاءات ، هي الاخذ بعين الاعتبار ملاحظاته حول كيفية تطوير المنتوج ، وعلل مدير الموارد البشرية عن تلك الفرصة بان كون العامل يعمل في وسط الميدان الانتاجي وقريب من منتجات المؤسسة ، قد يخطر بباله ابسط الافكار المؤدية لتطوير وتحسين المنتجات ، وإشباع حاجات زبائنهم ومواكبة سلوكهم الاستهلاكي .
- حصول مؤسسة **ENAD- SIDET** على القيمة المضافة تجعله دائما مرتبطا بما تستفيد منه نتيجة تكوين عمالها ، فهي لا تعتبر ان تكوين العامل عبء عليها ، بل في ذلك منفعة للعامل ولها . فهي تشجعهم على التفكير من منظور عالمي ، بسبب ان بيئة منطقة سور الغزلان بيئة فلاحية ، بمعنى العامل مستمد ثقافته من بيئته ، وليس له تفكير صناعي ، فالمؤسسة اثناء قيامها بأي تغيير تواجه قوة رفض من طرف العمال اللذين لا يملكون المهارات و يخافون من أي جديد ، وفي المقابل لا تجد اي معارضة من طرف اصحاب الكفاءات والخبرات ،لذا تحاول المؤسسة ان تحل هذا المشكل من خلال الدورات التكوينية .[1]
- في اطار نظام ادارة الجودة والبيئة لمؤسسة **ENAD- SIDET** برنامج لتحسيس العمال ينفذ مرة واحدة في العام او اكثر حسب المتطلبات ، بحيث تستعمل وسائل السمعي البصري والوسائل البيداغوجية ، ويكون في شكل حصة او اكثر يسال فيها العمال عن المستوى الذي وصلوا اليه ، وعن اي صعوبات تواجههم في العمل، نتيجة التغيير الذي تم احداثه او التكنولوجيا او قوانيين نظام ادارة الجودة ، ثم يحاول المسؤول عن برنامج التحسس وغالبا هو مسؤول نظام ادارة الجودة والبيئة ايجاد اجوبة لكل استفسارات العمال ، وتوعيتهم بخصوص انظمة تسيير العمل .

[1]: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ، يوم 2013/4/22، على الساعة 14:00.

❖ **ابعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة ENAD- SIDET :**

تتوفر بعض ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان **ENAD- SIDET** ، نذكرها كمايلي :

- ✓ يناقش بعض الموظفون اخطائهم لتداركها مستقبلا ، ويعتبرون ان هذا يمثل لهم فرصة للتعلم المستمر .
- ✓ لا تترك المؤسسة الحرية لعمالها في تحديد المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام ، من اجل ان لا تصبح المؤسسة تعمل بمشاعرها ، فليس كل عامل يحدد ما ينقصه من مهارات هو على صواب و يلبى له ذلك ، فالمؤسسة فتحت امامهم فرصة التكوين و تشجيع التعلم ، بمعنى ان العامل ليس من حقه ان يصرح بأنه ناقص من المهارات ويحتاج تكوين
- ✓ يرى العامل البسيط الذي يعمل بالمستوى التنفيذي ان المؤسسة تشجع فقط مسؤوليها الكبار وأصحاب الكفاءات عن تقديم افكار جديدة ، اما هو فليس معني بهذا الامر ، ويجعله سببا في عدم محاولته للتفكير والإبداع ، وان كل ما عليه في هذه المؤسسة ان ينفذ فقط .

اما نظرة المؤسسة للإبداع والتفكير تخص كل من ينتمي لها ويساهم في نموها وارتقائها بغض النظر عن المنصب الذي يشغله .

- ✓ لدى اعضاء فرق العمل على مستوى المؤسسة حرص واهتمام كبير بأداء المهام كمجموعة ، والتعامل مع بعضهم بالتساوي،دون مراعاة مناصبهم او ثقافتهم او اي اختلافات اخرى .[1]
- ✓ كل قائد في المؤسسة مجبر بان يوصل كل احتياجات وطلب العامل للاداراة العليا ، حتى ولو كانت شكوى عليه . مع ذلك نجد ان هؤولاء القادة يعلمون ويوجهون الموظفون التابعين لهم لتطويرهم ، ويجهزونهم ليكونوا مؤهلين لتفويض السلطة . وبالمثل نجد ان تفويض السلطة سائد ما بين القادة انفسهم حيث على اساس المفاهمة بينهم ووفقا لوثيقة ادارية تنص على انه يمكن ان يعوض القادة بعضهم خاصة في حالة الطوارئ .
- ✓ المؤسسة ملزمة بان تجدد محصولها المعرفي تسايرا مع اوضاعها في البيئة ، لأنه حاليا في اطار نظام ادارة الجودة الذي تطبقه المؤسسة ، توجد مادة تستعملها المؤسسة في الانتاج تسمى **tri poly phosphate de sodium** سيتم نزعها لأنها مضرة بالبيئة ، بالنباتات وبالحيوانات .

كما تؤثر على المياه فنصبح مفتقرة للأكسجين ، وستستبدل هذه المادة بأخرى الى حد الان المؤسسة لا تعرف كيف ستستخدم هذه المادة ، والمورد فقط هو الذي يعرف كيفية استعمالها ، ومعرفة المورد غير كافية بالنسبة للمؤسسة ، فهي تحتاج الى بنك معطيات حول خصائص وطرق استعمال المادة البديلة .[2]

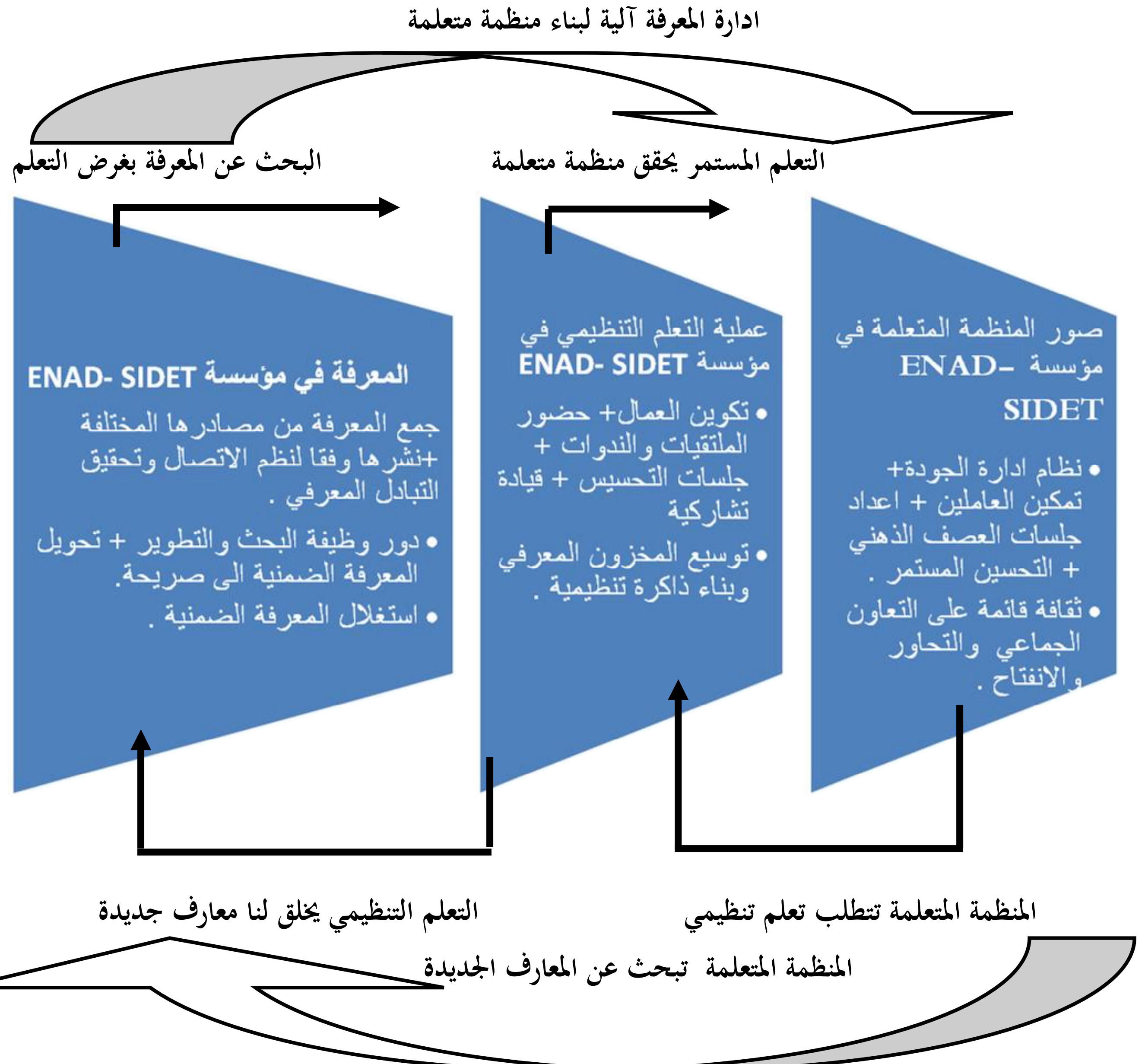
---

[1]: مقابلة مع مجموعة عمال المؤسسة ، يوم 2013/4/23، على الساعة 9:30.

[2]: مقابلة مع مدير نظام ادارة الجودة والبيئة ، يوم 2013/4/23، على الساعة 10:50.

❖ أثر المعرفة في نشاط وتعلم المؤسسة واضح ، وبعد اساسي داخل مؤسسة ENAD- SIDET ، يمكنها من ان تكون مؤسسة متعلمة او انها تحاول ان تكتسب ميزة التعلم المستمر .هذا ما سندرجه في النموذج التالي :

الشكل رقم 15: نمذجة لدور المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة لمؤسسة ENAD – SIDET



المصدر : من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال التربص الذي اجريناه داخل المؤسسة الصناعية **ENAD– SIDET بسور الغزلان** ، تم التعرف على المؤسسة ، والإطلاع على مختلف نشاطاتها وهياكلها الادارية ، بالإضافة الى قدرتها على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات مستهلكيها ، بالرغم من طبيعة نشاطها التنافسي .

سمحت لنا المقابلات مع عمال ومسؤولي المؤسسة بالوصول الى ان مؤسسة **ENAD –SIDET** تراعي كثيرا المعرفة ، وتحاول ان تعرف كل ما هو جديد وتدمجه ضمن نشاطاتها في اطار التحسين المستمر ، وكذا تشجيع عمالها على التعلم بغية ان يمنحها ذلك صفة المنظمة المتعلمة ،كما ان نظام ادارة الجودة الشاملة الذي تحرص المؤسسة على ان تلتزم بكل المعايير والمواصفات يمنح كثيرا من النتائج الايجابية في رفع مستوى الاداء ، وتطوير المؤسسة لأساليب عملها .

خاتمة عامة:

نظرا لما افرزته التغيرات الحاصلة بسب الانتقال الى الاقتصاد المعرفي ، يمكن القول ان حتمية ادارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها ، والأهداف التي ترمي الى تحقيقها ، وان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم اهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية ، من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة ، حيث ان المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع . تبني المنظمة لإدارة مسؤولة عن تسيير المعرفة يمكنها من بناء القدرات المعرفية ، والعمل الدائم على تطويرها و ادامتها .

ظهور الحاجة للمعرفة ادى الى تحول المنظمة الى منظمات كثيفة المعرفة ، وهي نفسها المنظمة المتعلمة التي تعمل جاهدة على ان تتعلم بصفة مستمرة ، وتشجع افرادها على ذلك ، وان التعلم يسمح للمنظمة بالبقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات ، بالرغم من ان افراد المنظمة يغادرونها لشتى الاسباب ، إلا ان المنظمة المتعلمة تبقى دوما محافظة على قدراتها ، ولا تتأثر بالحركيات الفردية ، مادامت محافظة على الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لنشاطاتها ، وبالأخص تركيزها الكبير على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، وتوثيق كل ما تملكه من معارف في شكل ذاكرة تنظيمية تعود اليها المنظمة في استخدام ما تحتاجه من معارف . كما يجعل التعلم التنظيمي المنظمة في حالة يقظة مستمرة واعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري و التطبيقي، وهذه النتائج جاءت كمايلي:

- ادارة المعرفة هي الادارة الاكثر حيوية في المنظمة ، اذ يعول عليها في انتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة .
- تطبيق ادارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية ، فيجب ان يتم اختيار افراد اكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة .
- جوهر ادارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الاخرى لبناء منظمات المعرفة ، ومن اجل انتاج وصناعة المعرفة ، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم .
- يمكن لأي منظمة ان تبدأ تنفيذ مبادرة ادارة المعرفة بوضع استراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، ووفقا لرؤيتها .
- نجاح ادارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الاساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة .
- تظهر اثار تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المنظمة ، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات ، او ما تقدمه من خدمات لزبائنها ، وفي التكنولوجيا والنظم ، وإجراءات سير العمل .

- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة .
- يسعى التعلم التنظيمي إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مستوى المنظمات المتميزة.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ،وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ،وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ،وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.
- تسعى المنظمة المتعلمة ان تجد بشكل دائم الطرق الجديدة لإرضاء زبائنها ومختلف الاطراف التي تتعامل معها ، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد انتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية .

اما عن الدراسة التطبيقية التي اجريت في مؤسسة **ENAD – SIDET** ، واستدلالا بالمقابلات مع بعض مسؤولي وعمال المؤسسة ، وبالإطلاع على ما امكن من وثائق المؤسسة المتعلقة بموضوع البحث ، توصلنا الى النتائج التالية :

- كل المهام التي يتم انجازها داخل المؤسسة تكون على اساس توفر معرفة ، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.
- رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة رؤيا ايجابية ، اساسها ان المعرفة مورد ضروري لديهم ، يستخدم لأداء المسؤوليات ، وللتأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة ، فالعامل يرى ان اثبات جدارته العملية يكون من خلال ما يحصل عليه من معارف ويوظفها لذلك .
- بحكم طبيعة نشاط المؤسسة والوسط التنافسي الذي تنشط المؤسسة محل الدراسة فيه ، تربط المؤسسة نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية لها باتخاذ تحصيل المعرفة واستغلالها بأمثل الطرق اهم احدى الاستراتيجيات التنافسية .
- مسؤولية جمع وتوزيع المعرفة غير مخولة لإدارة معنية ، اي انه لا وجود هيكلي لادارة المعرفة داخل المؤسسة ، إلا ان ممارسة هذا المفهوم ودمجه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي .
- صور ومظاهر التعلم لدى المؤسسة موجودة من خلال ما تبذله من جهود لنشر ثقافة التعلم اكثر في وسط عمالها ، باستعمالها اسلوب التكوين .
- تسعى المؤسسة من ان تطور نفسها في مجال انظمة التكنولوجيا والاتصال ، ومواكبة ما يطرأ من تغييرات .
- المؤسسة تعمل بمبدأ ان كل معرفة تدفع اكثر للتعلم المستمر ، ويساهم في ان تصبح المؤسسة منظمة متعلمة .

- تحرص المؤسسة على عدم اهمال اي قاعدة معرفية تحصل عليها ، وتحاول ان توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة .
- انعدام اساليب ووسائل تشجيع العامل على عمليات الابداع ، خاصة عمال المستوى التنفيذي الذين يملكون اقتناع تام بأنهم لا صلة لهم بالإبداع ، او اي اقتراح يتعلق بطرق الاداء او افكار لخلق او تحسين المنتجات .
- تراجع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنتجات ، في هذه الفترة المؤسسة توجه تركيزها على الجانب التسييري اكثر منه انتاجي ، ارادة المؤسسة ان تتطور اولا في الامور الادارية والتسييرية ، لتجهز نفسها لتطوير وخلق منتجات جديدة .
- ترى المؤسسة انها حتى تصبح متعلمة ، وتزيد من قدراتها التنافسية لا بد لها من ان تكثف من حجم الكفاءات التي تمتلكها و ترتقي بمستوى اداء افرادها ، ليساعدها بعدها ذلك في ان تضع استراتيجيات تغييرية فيما يخص تطوير وخلق منتجات جديدة .

التوصيات :

فيما يلي بعض التوصيات المقترحة على مؤسسة ENAD – SIDET :

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها ، وتشجيع كل الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل .
- التركيز على عمال المستوى التنفيذي اكثر في ابداء افكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات ، لأنهم هم اقرب وأدرى بميدان الانتاج .
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة، وتحسين وسائل العمل .
- محاولة انشاء وحدة ادارية تسمى ادارة المعرفة ، او ادارة معلومات، تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة ، وتفادي انقسام مهمة المعرفة على جميع الادارات ، بسبب ان اي ادارة لن تولي كل اهتماماتها للمعرفة ، وإنما كذلك لها المهام الادارية الخاصة بها.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الاراء والتجارب والأفكار ، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل .
- على المؤسسة ان تعطي اهمية اكثر لأسلوب العصف الذهني ، وتركز على استخدامه كوسيلة للحصول على اكبر قدر ممكن من الافكار .
- اجراء حفلات داخل المؤسسة لتكريم اصحاب الكفاءات، ولكل من يشارك بأبسط الافكار بغية تطوير العمل.
- تفعيل دور مسؤولي الادارات باعتبارهم حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين، وضمان مشاركتهم الفاعلة للمعرفة، ورفع انتاجية العامل .
- وضع انظمة تحفيز عادلة ومكافآت ، يشجع الموظفين على زيادة جهودهم لتحسين قدراتهم المعرفية .

- تغيير المؤسسة لنظام التكوين الذي تعتمده ، وجعله اكثر تطورا ، بما فيه تنويع اماكن ومعاهد التكوين التي ترسل لهم موظفيها، وتوسيع التكوين الى خارج حدود الوطن ، وان لا يبقى منحصرا في بعض ولايات الوطن .
- اشراك العامل في اخذ القرارات ، الاهتمام بجميع شؤونه واحتياجاته وتحقيق متطلباته ، من اجل ان يبنى لديه الاحسساس بروح الانتماء ، فيصبح اكثر ولاء للمؤسسة.
- اعتماد طريقة توظيف عادلة ، واستقطاب افراد ذوي كفاءات عالية ، وبما يتناسب مع احتياجات العمل داخل المؤسسة .
- تفعيل انظمة الاتصال مع الزبائن والموردين ، وجميع الاطراف الخارجية التي تتعامل معهم المؤسسة.
- الاخذ بعين الاعتبار كل ما يقدمه الزبائن من ملاحاظات واقتراحات عن المنتوجات التي تقدمها المؤسسة .
- تعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع العمال الى روح العمل الجماعي والتحاور ، بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم ، وانتقال الخبرات فيما بينهم .
- توسيع المؤسسة لما تمتلكه من قواعد معرفية ووثائق ، وبناء ذاكرة تنظيمية اكثر فاعلية في منح المؤسسة صفة التعلم المستمر والتميز .
- تقييم كل ما يوضع من افكار ، في صندوق الافكار ، ووثائق الاقتراحات داخل المؤسسة .
- الاهتمام والحرص على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة الذي تعتمده المؤسسة ، والالتزام بكل المعايير ، لما له من فائدة على الارتقاء بمستوى المؤسسة.
- اعتماد مسؤولي الادارات على اسلوب قيادي تشاركي مع العمال .
- الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الاداء الذي يوجد داخل المؤسسة ، بهدف التحسين المستمر .
- محاولة تطوير اساليب اعداد جلسات تحسيس العمال ، وإعداد برنامج تكوين خاص بموضوع كيفية التحسيس، حتى تستفيد من ذلك المؤسسة في بناء قدراتها التنافسية.
- مشاركة المؤسسة في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات التي تجرى حول المعرفة والتعلم.
- دعوة المؤسسة لأساتذة ومختصين في المعرفة والتعلم التنظيمي ، بهدف اعطاء دروس لتوعية العمال اكثر ، بأهمية المعرفة ودفعهم نحو التعلم .
- تبني المؤسسة استراتيجية ادارة المعرفة ، من اجل تحصيل احسن المعارف ودمجها ضمن ذاكرتها التنظيمية.
- التركيز أكثر على توثيق كل التجارب والخبرات التي بحوزة الموظفين الحاليين والمقبلين على التقاعد ، والاستفادة القصوى من معارفهم .
- ان تضع المؤسسة هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي اسمى ، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها .

قائمة المراجع

أ- قائمة الكتب باللغة العربية:

1) ابراهيم الخلوف الملكاوي ، **ادارة المعرفة الممرسات والمفاهيم** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.

2) اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون ، ع**ائد الاستثمار في راس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين** ، ابتراك للنشر والتوزيع ، مصر ،2004.

3) احسان دهش جلاب ، **ادارة السوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009

4) احمد ماهر، **تطوير المنظمات " الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير "**، الدار الجامعية ، مصر ، 2007

5) المرسي نبيل ، **السلوك التنظيمي** : **نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.

6) بلال خلف السكرانة ، **الابداع الاداري** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011.

7) جمال يوسف بدير ، **اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة والمعلومات** ، دار كنوز المعرفة ، الاردن ، 2009.

8) حسين حريم ، **مبادئ الادارة الحديثة** : **النظريات** ، **العمليات الادارية** ، **وظائف المنظمة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006.

9) سليم الحسنية ، **نظم المعلومات الادارية** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008.

10) صلاح الدين الكبيسي ، **ادارة المعرفة** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005 .

11) صلاح محمد عبد الباقي ، **قضايا ادارية معاصرة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2011.

12) عادل حسن ، **تنظيم وادارة الاعمال** ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، لبنان ، بدون سنة نشر .

13) عاطف جابر طه عبد الرحيم ، **السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009.

14) عبد الرحمان الهاشمي ، فائز محمد العزاوي ، **المنهج والاقتصاد المعرفي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006.

15) عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، **المدخل الى ادارة المعرفة** ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 .

16) علي السلمي ، **ادارة التميز وتقنيات الادارة في عصر المعرفة** ، مكتبة الادارة الجديدة ن مصر 2002.

17) عليان ربحي مصطفى ، **ادارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
18) غسان قاسم داوود اللامي ، اميرة شكر ولي البياتي ، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010.
19) فريد النجار ، **مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009.
20) ماجدة العطية ، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة** ، درا الشروق ، الاردن ، 2003 .
21) نجم عبود نجم ، **ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** ، الطبعة الثانية ، الوراق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008.

ب) **قائمة الكتب باللغة الأجنبية:**

1) Bjornebon lennart & ingwersen , peter,**Toward a basic framework for webometrics** , jasist , vol 55,,no14,2004.
2) charlotte fillol, **l entreprise apprenante**: **le knowledge management en question** : **etude de cas chez edf** , **lahrmattau**, paris , 2009.
3) chris argyris et donald A schon , **apprentissage organisationnel**: **théorie méthode pratique**, de boeck universite , american , 2000.
4) davenport & glaser , **just in time delivery comes to knowledge management** , harvard business review , 2000.
5) duffy jan , **knowledge management**: **to be or not to be** , magazine article , from information management journal , vol 34, usa , 2000.
6) Hefer, m malika, jorsoni , **management**: **stratégie et organisation** , librairie vuibert, 4 eme édition paris , France , septembre 2002.
7) hislop, d , **knowledge management in organization** , oxford university press , new york ,2009.
8) holsapple,c, & m singh,**the knowledge value chain model**: **activitiesfor competitiveness**, schema press, arlington , tixas, 2001.

9) marquardt,michael, j, **building the learning organization** : **masterng the 5elemnts for corporate learning** , usa, davis- black publishing company , 2000.

10) peter senge , **the fifthe discpline** : **the art and practice of the learning organization currency doubleday**, new york , 1990.

11) pietro Evangelista , p Esposito ,**The adoption of knowledge managementsystem in small firms** , electronic jornal of nowledge management,2010

12) Robbins stephen, **essentials of organization behavior**, new jersey , prentice all , 2000.

ج) **قائمة الرسائل والمذكرات:**

1) اسماعيل سالم منصور ماضي ، **دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي** ،لنيل شهادة الماجيستار ، قسم ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2010.

2) بوركوة عبد المالك ، **ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،لنيل شهادة الماجيستار ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2012.

3) سمراء كحلات ، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية** ، لنيل شهادة الماجيستار ، في علم المكتبات ،جامعة منتوري ، الجزائر ، 2009 .

4) عبد الله وليد المدلل ، **تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء** ، لنيل شهادة الماجيستار ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2012.

5) عيساوي وهيبة ، **اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي** ، لنيل شهادة الماجيستار ، قسم ادارة الاعمال ، الجمعة الاسلامية ، فلسطين ، 2011.

6) عيشوش خيرة ، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة** ، لنيل شهادة الماجيستار ، تخصص مالية دولية ، جامعة ابو بكر بلقايد ، الجزائر ، 2010.

7) يوسف لحنط ، **نحو تطبيق ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية** ، لنيل شهادة الماجيستار ، تخصص انظمة المعلومات وادارة المعرفة ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2010 .

د) قائمة المؤتمرات و البحوث:

1) ايمان سعود ابو خضير ، **تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " افكار وممارسات "**، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .

2) طلال بن عايد الاحمد ، **التنظيم واداء المنظمات** ، بحوث محكمة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2010 .

3) عبد الناصر حسين ، رياض زايد واخرون ، **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ،المملكة العربية السعودية ، 2009.

4) غسان عيسى ابراهيم العمري ، **دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لادارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد السادس ، الاردن ، 2009.

5) هدى صقر ، **المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة** ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة ، سوريا ، 2003.

هـ) قائمة المجلات و الدوريات:

1) صالحة عبد الله عيسان ، وجيهة ثابت العاني ، **دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس** ، البصائر مجلة علمية ، العدد 1، الاردن ، 2008.

2) صلاح عبد القادر احمد النعيمي، **دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، العدد31، العراق ، 2012.

3) محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ،كفاية محمد طه عبد الله ، ت**أثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5، العدد 1، الاردن ،

4) نورة ناصر عبد الله الهزاني ، **تحديات ادارة المعرفة** ، مجلة المعلوماتية ، العدد 33، السعودية ، 2011.

و) قائمة مواقع الأنترنيت:

1) احمد سيد الكردي ، **مدونة التنمية البشرية والتطوير الاداري** ، افريل 2011، http://ahmedkordy.blogspot.com,15h:40,1/04/2013.

2) اكرم سالم ، **المنظمات المتعلمة منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة** ، www.ahewar.org/debat/show.art,18h:30,30/03/2013.

3) عبد الله عبد الرحمان باطويل ، **مدونة المعرفة** ، -abataweel.blogspot.com /…/knowledge
.management, 20h:00, 20/02/2013

4) عبير الفاعوري ،
www.uop.edu.jo./material/171919822010.PPT,18h:45,27/02/2013

5) محمد احمد اسماعيل ، كاتب في مجال التطوير التنظيمي ، **المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية** ، 2012 ،
www.hrdiscussion.com/hr45021.html, 10h:05,10/02/2013

6) ممدوح عبد العزيز رفاعي ، **الادارة الاستراتيجية للمعرفة** ، كلية التجارة ، جلمعة عين شمس ،
www.dr.mamdouhrefaiy.com…/estrategiet_elm3r,
.17h:20,15/02/2013